

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**  
**PARA LA EMPRESA MANAGEMENT & ASSURANCE CIA. LTDA.**

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

**DARLY ESTEFANIA PALADINES CAMPOVERDE**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**QUITO, FEBRERO 2015**

## ÍNDICE

### RESUMEN, VI

### 1. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, 8

- 1.1. LA PLANIFICACIÓN, 8
  - 1.1.1. Definición, 10
  - 1.1.2. Beneficios, 12
- 1.2. IMPORTANCIA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 14
  - 1.2.1. Importancia, 14
  - 1.2.2. Ventajas, 16
  - 1.2.3. Desventajas, 17
- 1.3. PASOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 18
  - 1.3.1. Establecer la Visión, 18
  - 1.3.2. Definir la situación actual, 20
  - 1.3.3. Acordar su Misión, 21
  - 1.3.4. Desarrollar sus Objetivos, 22
  - 1.3.5. Seleccionar Estrategias, 23
  - 1.3.6. Convenir Tácticas, 24
  - 1.3.7. Elaborar el Plan Táctico, 25

### 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANAGEMENT & ASSURANCE CIA. LTDA., 27

- 2.1. GENERALIDADES, 27
  - 2.1.1. Historia de la empresa, 27
  - 2.1.2. Ubicación de la empresa, 29
  - 2.1.3. Infraestructura, 30
  - 2.1.4. Servicios que ofrece, 31
    - 2.1.4.1. Outsourcing Contable, 32
    - 2.1.4.2. Implementación de NIIF, 33
    - 2.1.4.3. Consultoría tributaria, 34
    - 2.1.4.4. Análisis financiero, 34

2.1.4.5.	Auditoría Interna,	35
2.1.4.6.	Informe de Comisario,	35
2.1.4.7.	Revisiones Contables ,	37
2.1.4.8.	Exámenes especiales,	38
2.2.	ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO,	38
<b>2.2.1.</b>	<b>Político y Legal,</b>	38
<b>2.2.2.</b>	<b>Económico,</b>	40
<b>2.2.3.</b>	<b>Ecológico y Ambiental,</b>	45
<b>2.2.4.</b>	<b>Social y cultural,</b>	46
<b>2.2.5.</b>	<b>Tecnológico,</b>	47
<b>2.2.6.</b>	<b>Situación actual,</b>	48
2.2.6.1.	De la filosofía ,	49
2.2.6.2.	De la experiencia,	50
2.2.6.3.	Del Personal,	51
2.2.6.4.	Organigrama Estructural,	52
2.2.6.5.	De los clientes,	54

### **3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANAGEMENT & ASSURANCE CIA. LTDA., 56**

3.1.	MISIÓN,	56
3.2.	VISIÓN,	57
3.3.	VALORES CORPORATIVOS,	57
3.4.	ELABORACIÓN DEL FODA,	60
3.5.	ESTRATEGIAS,	61
3.6.	OBJETIVOS,	65

### **4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 70**

4.1.	REQUISITOS PREVIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA,	70
<b>4.1.1.</b>	<b>Competencias, habilidades y destrezas,</b>	71
<b>4.1.2.</b>	<b>Fortalezas y recursos,</b>	77
4.1.2.1.	Recursos Financieros para Personal,	78
4.1.2.2.	Recursos Materiales,	79
<b>4.1.3.</b>	<b>Capacitaciones.</b>	80
4.2.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESPALDEN LA ESTRATEGIA,	83

<b>4.2.1. Políticas y Procedimientos,</b>	<b>83</b>
4.2.1.1.	Disposiciones Preliminares, 84
4.2.1.2.	Modalidad de contratación, 85
4.2.1.3.	Obligaciones de los empleados, 88
4.2.1.4.	Jornadas y Horas de trabajo, 92
4.2.1.5.	Atrasos y Faltas, 94
4.2.1.6.	Servicio Médico y Seguridad, 95
4.2.1.7.	Quejas y Reclamos, 96
4.2.1.8.	Vacaciones, 97
4.2.1.9.	Ejecutivos a cargo de los vehículos, 97
4.2.1.10.	Personal que maneja dinero, 98
4.2.1.11.	Disposiciones Generales, 99
4.3.	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS QUE APORTEN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, 101
<b>4.3.1. Sistemas de información,</b>	<b>101</b>
4.3.1.1.	Sistema Contable SIAC, 101
4.3.1.2.	Sistema de Auditoria DATEV SINFOPAC Audit, 103
<b>4.3.2. Sistemas de comunicación,</b>	<b>105</b>
4.3.2.1.	Skype para empresas, 106
4.3.2.2.	Correo Empresarial Gmail, 107
4.4.	VINCULACIÓN DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS POR EL LOGRO DE OBJETIVOS, 108
<b>4.4.1. Recompensas e incentivos,</b>	<b>108</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 110</b>
5.1.	CONCLUSIONES, 110
5.2.	RECOMENDACIONES, 112
<b>BIBLIOGRAFÍA,</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Planificación Estratégica es Herramienta Gerencial,	9
Gráfico 2	Empresas que realizan Planificación Estratégica en el Ecuador,	10
Gráfico 3	Dirección y planificación estratégica,	12
Gráfico 4	Grafico para el Diagnostico de la situación Actual de la Empresa,	21

Gráfico 5 Planeación Táctica,	26	
Gráfico 7. Gráfico de Sectores Económicos de Pichincha,		43
Gráfico 8 Forma Institucional Pichicha,	44	
Gráfico 9. Organigrama Estructural,	52	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de Actividades Económicas en la Provincia de Pichincha,	41	
Tabla 2 Empresas en donde se ha brindado los servicios,	50	
Tabla 3 Tabla de Misión,	56	
Tabla 4 Tabla de Visión,	57	
Tabla 5 Valores Corporativos,	58	
Tabla 6 Matriz FODA de la Empresa Management & Assurance Cia. Ltda.,		60
Tabla 7 Creación de Estrategias,	63	
Tabla 8 Objetivos Generales de la empresa Management & Assurance Cia. Ltda.,		65
Tabla 9 Objetivos y Metas para el 2015,	67	
Tabla 10 Competencias Semi Senior Contabilidad,	72	
Tabla 11 Competencias Semi-Senior Auditoria,	75	
Tabla 12 Capacitaciones Periodo 2015,	82	

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación de la Empresa Management & Assurance Cia. Ltda.,		30
Ilustración 2 Infraestructura de Management & Assurance Cia. Ltda.,		31
Ilustración 3. Certificado de cumplimiento de obligaciones,		40

**RESUMEN**

La empresa Management & Assurance Cía. Ltda., es una empresa constituida en el año 2003 en la ciudad de Quito, está formada por dos hermanos quienes actualmente están al mando de la empresa. La rama profesional en la que se desenvuelve la empresa es en asesoría tributaria, comercial y financiera, actualmente su negocio gira alrededor del outsourcing contable de varias empresas, pero entre sus principales y reconocidas están S.D. Aucas y la empresa Multinacional Anixter Colombia S.A.S.

Desde hace un tiempo atrás la empresa está atravesando por problemas financieros como administrativos; entre los que se puede mencionar está el atraso de pagos a proveedores y nómina, poco control administrativo, ausencia de una política definida para clientes, alta rotación del personal, falta de seguimiento de objetivos y estrategia, entre los más importantes. Estas circunstancias se han venido produciendo debido a que no poseen un plan estratégico actualizado, que aporte al desarrollo de la empresa, permitiendo detectar oportunidades priorizando los problemas en función de su importancia. En el caso de que la empresa no solucione estos problemas de manera urgente podría llegar a la quiebra y lo más grave la pérdida de prestigio y confianza que poseen sus clientes en ellos.

Por ello, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la empresa, por lo que debe abordarse un plan vivo, adaptable y permeable a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés, aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad. De esta manera se facilitará la gestión de Management & Assurance Cía. Ltda., al hacerla más transparente, asignando políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitiendo la evaluación en función del cumplimiento a las actuaciones específicas.

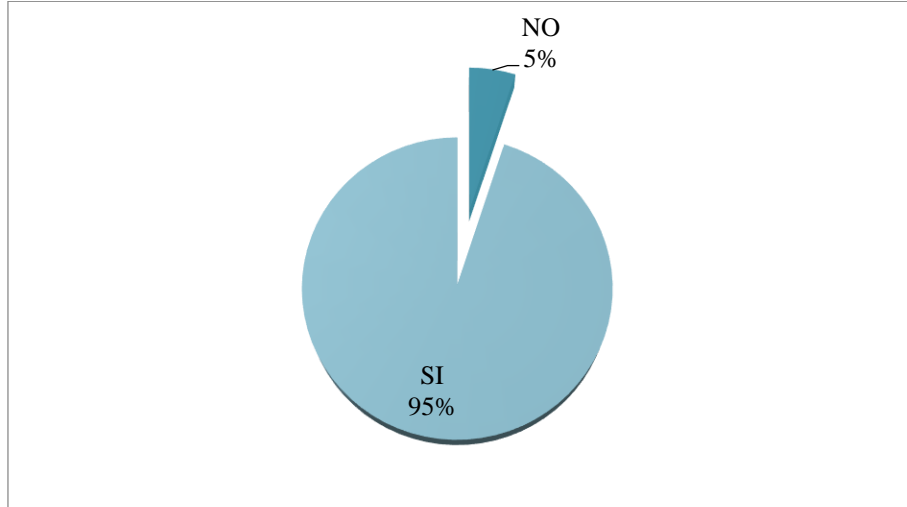
# 1. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

## 1.1. LA PLANIFICACIÓN

Los sucesivos cambios en la sociedad han obligado a las empresas a realizar continuas adaptaciones a los nuevos entornos, definiendo los posibles futuros estratégicos; para ello es necesario: buscar, estudiando y evaluado el “potencial estratégico o a posición competitiva” más favorable para la empresa. Se intenta reconocer en los cambiantes entorno las *oportunidades* o factores positivos favorables que les permiten enfrentar a las *amenazas* o factores negativos que afectan la eficiencia y supervivencia de la empresa, apoyándose a nivel interno en las *fortalezas* o potenciales desarrolladas por la empresa y compensando las *debilidades* internas para adaptarlas a las condiciones más favorables de funcionamiento de la empresa. (Medina, 2009).

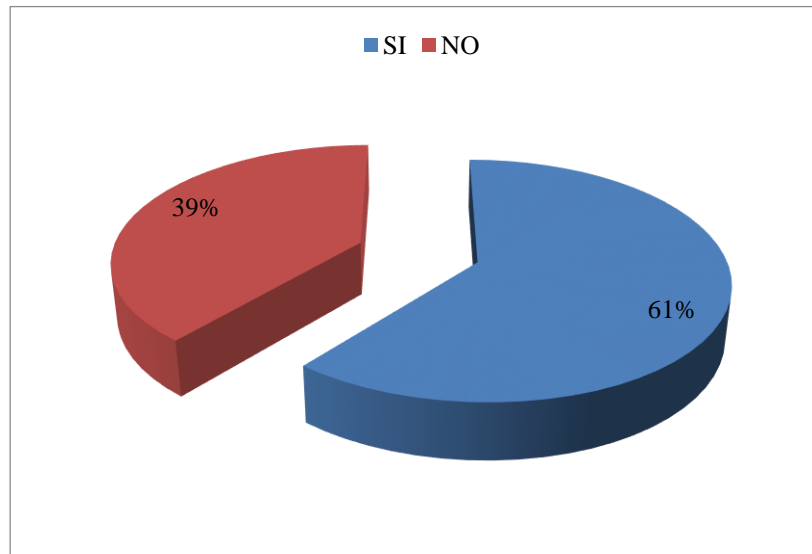
En su gran mayoría las empresas consideran a la Planeación Estratégica como una herramienta gerencial, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en la guía de riendas que tomará la empresa hacia el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, en Ecuador el 61% de las empresas no realizan Planificación Estratégica, quiere decir que a pesar de conocer la planificación como herramienta gerencial, una gran mayoría no la utiliza. Su uso aparece asociado al tamaño. Así, de las empresas grandes alcanzan un 83%, y declaran realizar Planificación Estratégica, mientras que algo más de un tercio de las pequeñas y medianas empresas (PYME), reconocen utilizarla. (Jaramillo, 2009)

**Gráfico 1 Planificación Estratégica es Herramienta Gerencial**



**Fuente:** Jaramillo, 2009, p.60  
**Elaborado por:** Darly Paladines

**Gráfico 2 Empresas que realizan Planificación Estratégica en el Ecuador**



**Fuente:** Jaramillo, 2009, p.60

**Elaborado por:** Darly Paladines

Para (Torres, 2006). Señala que un plan estratégico viene a ser:

*Un plan estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor.*

*Un plan estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista.*

*Un plan estratégico es a la empresa, lo que la partitura a un director de orquesta.*

*Un plan estratégico es a la empresa, lo que el instrumental quirúrgico al cirujano.*

### **1.1.1. Definición**

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por (Ansoff, 1965), en donde nos menciona a la

planificación estratégica como el proceso que nos permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, de un servicio, o en nuestra vida cotidiana, con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para (Drucker, 1984) es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Según (Romero, 2010) la planificación estratégica nos indica acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las provisiones e hipótesis sobre el futuro.

### Gráfico 3 Dirección y planificación estratégica



**Fuente:** Romero, 2010, p.8

#### 1.1.2. Beneficios

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Por lo tanto brinda beneficios a la organización tales como:

- Brinda acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso en niveles inferiores.

- Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
  
- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permita una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
  
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno y aumenta la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.
  
- Facilita la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporciona un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo.
  
- Justifica o hace más intangibles las decisiones adoptadas, y expone el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, los sindicatos, los accionistas) como en el exterior (medios de comunicación, el mercado financiero, administraciones públicas) de la misma. (Sainz, 2012)

## 1.2. IMPORTANCIA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.2.1. Importancia

La planificación estratégica se convierte en importante para las empresas en el momento que une fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Llega a definir los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa y se establece una guía única para empleadores y empleados.

A continuación se establecen razones de importancia para utilizar la planificación estratégica en una empresa:

- Su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, a las situaciones favorables o desfavorables que se pueden presentar, es decir por su flexibilidad.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.

- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Sainz, 2012)

### 1.2.2. Ventajas

La Planificación estratégica ofrece modelos congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Entre las principales ventajas tenemos:

- La mentalidad estratégica tiene que estar diseminada en toda la organización ya que todos los directivos deben tener un pensamiento estratégico y una capacidad de liderazgo.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas dando frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse, ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con la estrategia?
- Se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa.
- Proporciona una base para una ventajosa toma de decisiones creando oportunidades y transformando los peligros en ocasiones de mejora estratégica.

### 1.2.3. Desventajas

Al momento en que los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, la planificación estratégica no se convierte en ventajosa para la organización.

A continuación mencionamos las desventajas de utilizar planificación estratégica:

- Un plan a largo plazo es una burocracia que supone tiempo y dinero, un esfuerzo complicado y costoso que obliga a diseñar un método, a contar con la elaboración de un consultor, a crear un departamento de planificación, a celebrar incontables reuniones en las que participan los directivos.
- Un plan formalizado es un freno a una gestión ágil operativa ya que antes de tomar cualquier decisión importante, hay que consultar el plan el mismo que debe ser efectivo y en el que la agilidad es una importante ventaja competitiva.

- Es suficiente con una mentalidad estratégica del líder debido a que las decisiones estratégicas importantes no son muchas. Es suficiente que el líder de la organización sepa que hacer, que los demás entiendan, lo acepten y lo apliquen.
  
- Los problemas a largo plazo distraen la atención de los problemas urgentes en un entorno frecuentemente competitivo ya que se deja de pensar en lo que realmente traerá consecuencias cercanas.

### 1.3. PASOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. Por lo que se necesitan de la ejecución de ciertos pasos a seguir:

#### **1.3.1. Establecer la Visión**

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la

empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. (David, 2013)

Algunas preguntas que ayudarán a conformar la visión de negocio son:

- ¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?
- ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?
- ¿Los accionistas se sentirían muy satisfechos si la organización llegara a ser exitosa?
- ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
- ¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?
- ¿Con la eliminación del desperdicio organizacional actual podemos pensar en ser?
- ¿Qué propósitos de liderazgo y trascendencia nos motivan?

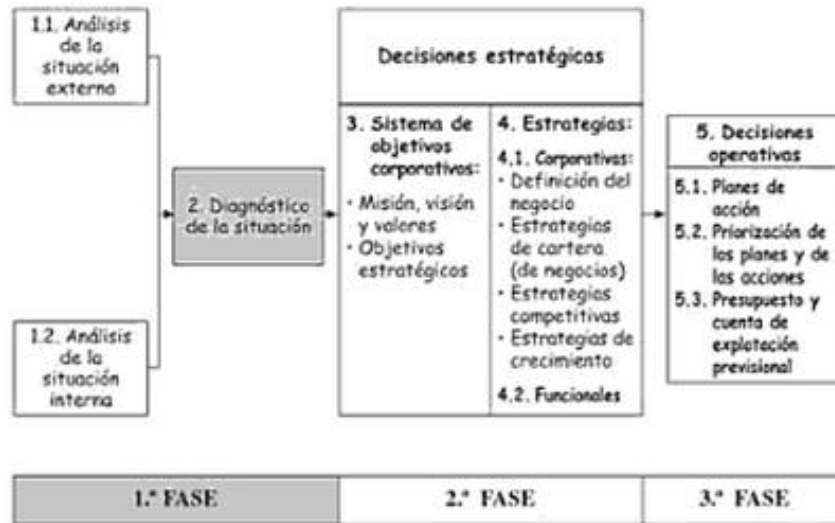
– ¿Cuál es el sueño de la organización? (Torres, 2006).

### **1.3.2. Definir la situación actual**

El diagnóstico en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia correcta. No supone un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de gran utilidad en la medida en que habremos identificado y definido los puntos que marcan nuestra estrategia.

Por lo tanto, al definir la situación actual de la empresa nos encontramos en un marco global que nos muestra cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), que se utilizará como herramienta de análisis.

**Gráfico 4** Grafico para el Diagnostico de la situación Actual de la Empresa



Fuente: (Sainz, 2012)

### 1.3.3. Acordar su Misión

¿Cuál es la razón de ser? Raramente nos hacemos esta pregunta. Pero cabe mencionar que las empresas en el Ecuador están olvidando la verdadera misión en el mercado de la empresa. En el mundo de las empresas, esta carencia ha sido una de las causas más frecuentes del fracaso empresarial y uno de los factores que explican con mayor fuerza la pérdida de la credibilidad y, por lo tanto, peligro para garantizar la sostenibilidad institucional.

A continuación, se presentan razones básicas que justifican que cualquier institución realice una inversión de tiempo, recursos y creatividad para permitir la formulación adecuada d su misión:

- Asegura una unanimidad relativa sobre los propósitos de la organización, lo que evita la búsqueda de propósitos contradictorios y conflictivos.
- Es la referencia más adecuada para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión
- Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente. (Ramírez).

#### **1.3.4. Desarrollar sus Objetivos**

Los objetivos tienen que ver con los resultados más importantes para la empresa, la satisfacción de los clientes, colaboradores y accionistas. Los objetivos de negocio son los resultados más importantes para la organización y no son negociables. (Torres, 2006).

Se debe tener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales, estos a su vez se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivo del contexto, organizacional y de brechas.

Los objetivos formulados con claridad suministran dirección, permiten sinergia, orientan a la planificación, el seguimiento de una evaluación; y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos y de las respectivas funciones. (Ramírez)

#### **1.3.5. Seleccionar Estrategias**

Las estrategias involucran secuencias de pasos y consideran el contexto externo. En este caso la estrategia se concibe como una combinación lógica de actores y acciones, seleccionada entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

Para poder definir una estrategia necesitamos tomar en cuenta los siguientes principios estratégicos:

- Explotar los puntos fuertes y evitar los puntos débiles.

- Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado.
  
- La innovación oportuna
  
- Concentración de fuerzas
  
- Aprovechamiento de los potenciales sinérgicos. (Sainz, 2012)

#### **1.3.6. Convenir Tácticas**

Primero vamos a diferenciar lo que son tácticas y o que es un programa táctico. Las tácticas constituyen el conjunto de acciones que se implementarán para el logro de objetivos funcionales establecidos; y los programas tácticos son las actividades que se realizan para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad. (Rodríguez, 2009)

Se aplicarán tácticas como:

- Coordinar las funciones importantes de la organización.

- Enfocarse al mediano plazo.
- Identificar medios necesarios para lograr objetivos.
- Complementar al plan estratégico
- Disminuir la incertidumbre
- Facilitar y estimular la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

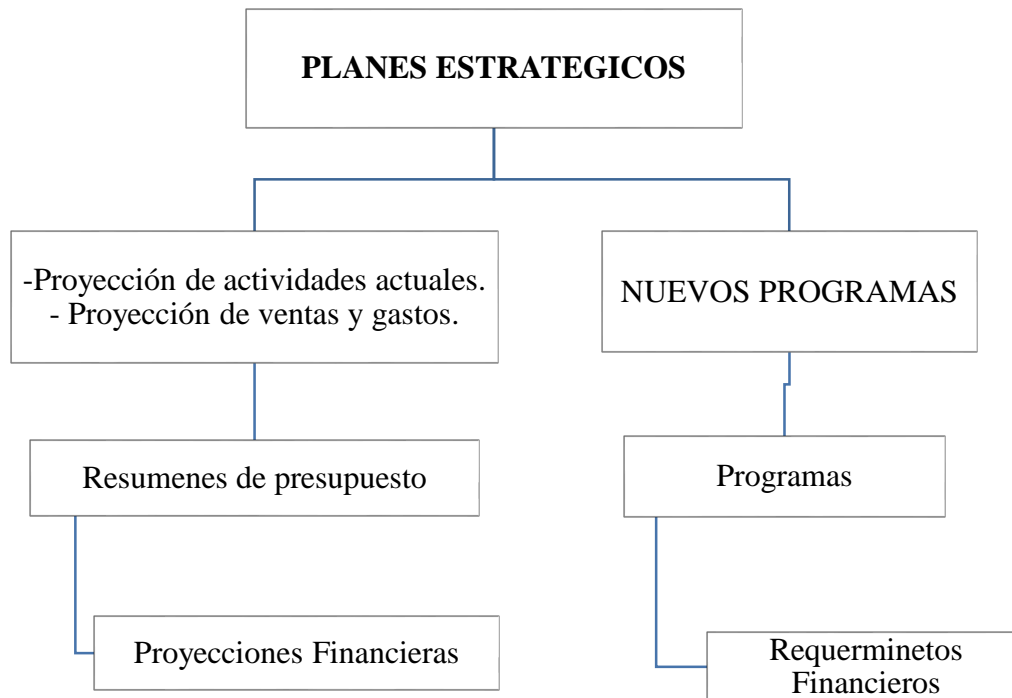
### **1.3.7. Elaborar el Plan Táctico**

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. (Rodríguez, 2009)

La planeación a mediano plazo, comúnmente identifica la planeación del futuro inmediato, es decir, los próximos meses o posiblemente dentro de dos años. Es especialmente eficaz en la oficina para establecer tablas de tiempo de facturación, trabajo de duplicación y otras

actividades similares. Muchos programas de adiestramiento en la empresa son de un tipo a mediano plazo. (Rodríguez, 2009)

**Gráfico 5 Planeación Táctica**



**Fuente:** (Rodríguez, 2009)

**Elaborado por:** Darly Paladines

La planeación táctica se usará para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer, para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o por lo menos hacia el futuro.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANAGEMENT & ASSURANCE CIA. LTDA.**

### **2.1. GENERALIDADES**

#### **2.1.1. Historia de la empresa**

En el año 2005 se fundó la empresa Management & Assurance Cía. Ltda., que en un principio estuvo dividida en dos empresas: Human Rights teniendo como actividad principal la admiración de los recursos humanos y Human Development en donde su objeto social era servicios de tercerización en intermediación laboral, provisión y administración de personal en todas las formas legalmente autorizadas, selección y gestión del talento humano.

Se constituyó el 10 de enero de 2.003 como compañía de responsabilidad limitada, tomando exclusivamente el nombre de Human Rights, pero debido a las nuevas políticas de gobierno acerca de la tercerización de servicios tomando en cuenta que varias empresas abusaron de estas modalidades al no reconocer a los trabajadores sus derechos y garantías laborales.

Aparece en el mercado en el año 2008 Management & Assurance Cía. Ltda., como una idea de negocio fundamentada en el principio de Arthur Anderson y de las grandes empresas multinacionales como Deloitte & Touch, Prize, para brindar servicios especializados a sus clientes.



**Fuente:** (Logo Managment & Assurance Cia. Ltda., 2014)

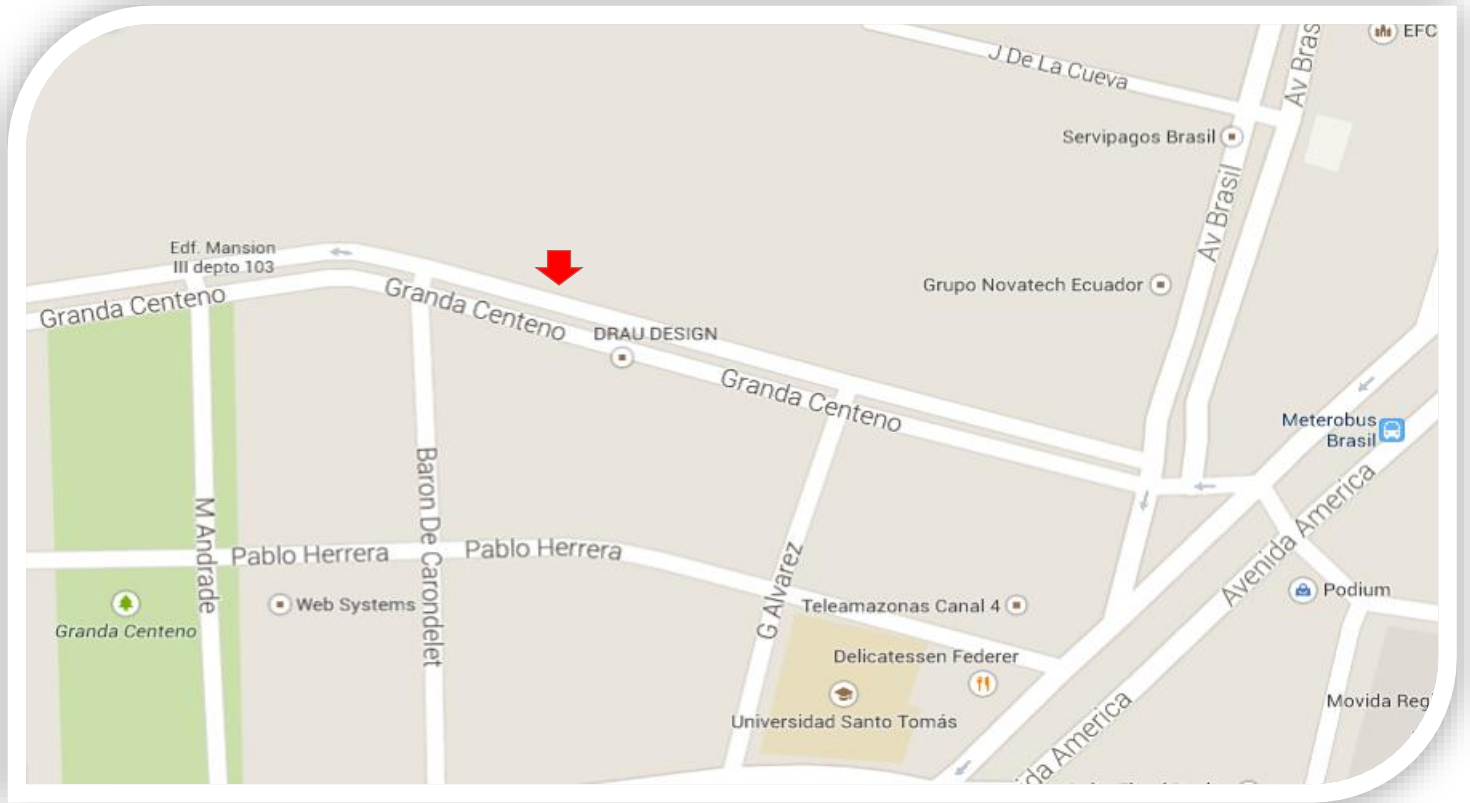
Para Management & Assurance Cía. Ltda., es muy importante su logo ya que después de la entrevista realizada para la empresa es “Una sola Firma, un solo Sueño, una sola Voz es lo que simboliza nuestra Pirámide, es lo que nos hace diferente de los demás, es la que nos guía hacia el Sueño, que se construye bajo pilares fuertes, acompañado de perseverancia, unidad, trabajo.

Hombro a hombro se levanta el primer escalón a un mismo ritmo y con Visión y Misión clara, se logra crear la punta de una pirámide. Cada escalón simboliza una gigantesca escalera que facilita la ascensión de nuestra alma Moraliana al cielo. Es el templo, nuestra casa, donde nacen los Líderes que marcaran la diferencia y construirán un mundo de profesionales éticos que irán recorriendo y dejando su huella por donde quiera que vayan” (Morales, 2014)

### **2.1.2. Ubicación de la empresa**

Management & Assurance Cía. Ltda., se encuentra ubicada geográficamente al norte de la ciudad de Quito, en el sector de la Granda Centeno Canal Cuatro, en las calles Granda Centeno OE4-201 y Barón de Carondelet.

## Ilustración 1 Ubicación de la Empresa Management & Assurance Cía. Ltda.



Fuente: (Google Maps, 2014)

### 2.1.3. Infraestructura

Management & Assurance Cía. Ltda., cuenta con instalaciones en un conjunto privado ubicado en la Granda Centeno. Cuenta con dos pisos, el primer piso se ubican los puestos de trabajo de todo el personal, a sala de reuniones, cafetería y la sala de espera y en el segundo piso la gerencia administrativa, financiera y general.

**Ilustración 2 Infraestructura de Management & Assurance Cía. Ltda.**

**Elaborado Por:** Darly Paladines

**2.1.4. Servicios que ofrece**

Management & Assurance Cía. Ltda., ofrece a sus clientes servicios especializados en asesoría financiera, tributaria y siendo su principal actividad la asesoría contable a empresas nacionales y extranjeras domiciliadas en el país.

#### 2.1.4.1. Outsourcing Contable

Es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para gestionar una parte de la compañía. Con este método la empresa principal puede centrarse y mejorar en ciertas funciones y especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo. (Economic, 2014)

Dentro del outsourcing contable hay varias actividades que pueden incluir este servicio, como por ejemplo la realización mensual de nómina y facturación.

Al momento en que una empresa contrata este servicio tiene la obligación de brindar toda la información sobre la compañía para conseguir un trabajo más completo y veraz.

En la actualidad, las empresas están utilizando el outsourcing como un medio de contratación habitual, con el objetivo de hacer crecer la empresa de forma rápida. Al contratar a una empresa especializada en una tarea específica, ésta se realiza de forma más automática garantizando un buen resultado y permitiendo el ahorro en costos debido a que nos ayuda a controlar de una manera más fácil y

eficiente tareas muy complejas que necesitarían una gran inversión de capital si quisiéramos que la misma empresa lo realice.

#### 2.1.4.2. Implementación de NIIF

NIIF's no es solamente un ejercicio técnico limitado al cambio de un sistema de principios contables a otros, es un proyecto que involucra a toda la compañía en donde se implementan procesos de valorización y monitoreo de activos biológicos, instrumentos derivados, el registro de impuestos diferidos, entre otros.

*NIIF's en Ecuador:* En el Ecuador, el 21 de agosto de 2006, la Superintendencia de Compañías, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera, de aplicación obligatoria a partir del 1 de enero de 2009, para quienes ejerzan funciones de auditoría y para las entidades sujetas a control y vigilancia de la entidad, referente al registro, preparación y presentación de estados financieros. La adopción de NIIF's beneficia a las entidades ecuatorianas al proveer de un mayor acceso al capital y a fondos internacionales. (Hernan, 2014).

#### 2.1.4.3. Consultoría tributaria

Se provee de una amplia gama de servicios para integrar la planeación tributaria con las estrategias de la Compañía, siempre acorde con las normas legales vigentes para las empresas locales. Este servicio incluye: transacciones internacionales, inversiones off shore y uso efectivo de los convenios.

#### 2.1.4.4. Análisis financiero

Se realiza un estudio a la información contable de la compañía, mediante la utilización de indicadores y razones financieras para conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos y obtener rendimientos en el corto plazo.

#### 2.1.4.5. Auditoría Interna

Cuando se brinda este servicio, la responsabilidad parte de la Alta Gerencia de las compañías, y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización. Estos objetivos han sido clasificados en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas

#### 2.1.4.6. Informe de Comisario

Este informe se presenta de manera anual para rendir a la Asamblea de Accionistas respecto de la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por los administradores y contadores, a la propia Asamblea de Accionistas. Un funcionario designado por la asamblea de accionistas de una sociedad por acciones se le

encarga la vigilancia permanente de las operaciones y demás gestiones sociales, el comisario no debe tener parentesco alguno con los miembros del consejo de administración o administrador único de la empresa.

Este informe tiene como objetivo:

- La opinión del comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidas por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.
- La opinión del comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.
- La opinión del comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.

- Hacer que inserten en el orden del día de las sesiones del Consejo de Administración y de las asambleas de accionistas, los puntos que crean pertinentes.
- Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso que lo juzguen convenientes.
- Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración a los cuales deberán ser citados.

#### 2.1.4.7. Revisiones Contables

Se efectúa mediante un acuerdo con los requerimientos locales para los entes controladores y los reportes financieros a la gerencia de las compañías y se practican bajo cumplimiento de los Principios de Contabilidad de General Aceptación (PCGA), y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, mediante un principio de globalización del trabajo.

#### 2.1.4.8. Exámenes especiales

Se efectúa mediante un acuerdo con los requerimientos de la compañía y se practican bajo un criterio de objetividad de la información que sustenta registros, que son la base de los Estados Financieros (EEFF'S). Estos exámenes se planifican paralelamente a los requerimientos de la administración de tal manera que pueda ser una herramienta para la toma de decisiones de la compañía.

## 2.2. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

### 2.2.1. Político y Legal

Management & Assurance Cía. Ltda., se encuentra legalmente constituida como una compañía limitada ante la Superintendencia de Compañías y cumple con sus obligaciones ante el SRI y demás entes reguladores.

A continuación se enlistan datos relevantes acerca de la empresa:

- Capital suscrito: \$12.000

- Valor de cada acción: \$1.00
- Número de expediente para la Superintendencia de Compañías: 154625.
- Objeto social: Asesoría profesional en las siguientes áreas: contable, tributaria, económica, legal, administrativa, financiera que no implique captación de recursos, informática, telecomunicaciones, mercadeo y de desarrollo corporativo.
- Presidente: Kleber Omar Morales Pilataxi
- Gerente General: Shira Teresa Tapia Cercado

### Ilustración 3. Certificado de cumplimiento de obligaciones

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES**

**MANAGEMENT & ASSURANCE CONSULTORES CIA. LTDA.**

Información general | Actos Jurídicos | Administradores Actuales | Administradores Anteriores | Cambios de Administradores | Información Anual | **CCO** | Accionistas

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL**

RAZON SOCIAL DE LA COMPAÑÍA: MANAGEMENT & ASSURANCE CONSULTORES CIA. LTDA.  
 NUMERO DE EXPEDIENTE: 154625 - 2005 RUC: 1792010918001  
 DIRECCIÓN: AV. AMAZONAS Y AV. COLON No.: N 25-23 BARRIO: LA MARISCAL  
 CIUDAD: QUITO  
 TELÉFONO: 22908616

CERTIFICO QUE, SIENDO RESPONSABILIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL, LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN REMITIDA A ESTA INSTITUCIÓN, LA COMPAÑÍA ARRIBA CITADA HA CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES CONSTANTES EN LOS ARTÍCULOS 20 Y 449 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS

**LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 08/11/2055**

CERTIFICACIÓN VALIDA HASTA EL: 30/04/2015

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 12.000,0000

FECHA DE EMISIÓN: 16/09/2014 12:39:38

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, 2014)

#### 2.2.2. Económico

El factor económico constituye un elemento importante para muchas organizaciones. La dificultad de localizar recursos para llevar a cabo las potenciales estrategias, se convierte en una limitante para el logro de objetivos, pues los potenciales planes requerirán de inversiones en tecnología, personal, formación o infraestructura. (Jaramillo, 2009).

Una investigación realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) muestra que a la fecha existen 34.177 empresas en Pichincha que tienen por actividad económica Actividades Financieras, lo que muestra la alta competencia para Management & Assurance Cía. Ltda.

**Tabla 1. Tabla de Actividades Económicas en la Provincia de Pichincha**

Personal ocupado por actividad económica	940.360
Act. alojamiento y serv. de comida	46.984
Act. atención a la salud humana y asistencia social	45.390
Act. servicios administrativos y de apoyo	69.288
Act. financieras y de seguros.	34.177
Act. inmobiliarias	16.024
Act. profesionales, científicas y técnicas	68.957
Adminis. pública y defensa; seguridad social	100.298
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	56.364
Artes, entretenimiento y recreación	6.763
Comercio, reparación automotores y motocicletas	174.467
Construcción	67.323
Dist. de agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	2.378
Enseñanza	57.388
Explotación de minas y canteras	12.766
Industrias manufactureras	79.344
Información y comunicación	24.258
Otras actividades de servicio	24.621
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	6.416
Transporte y almacenamiento	47.154

**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)

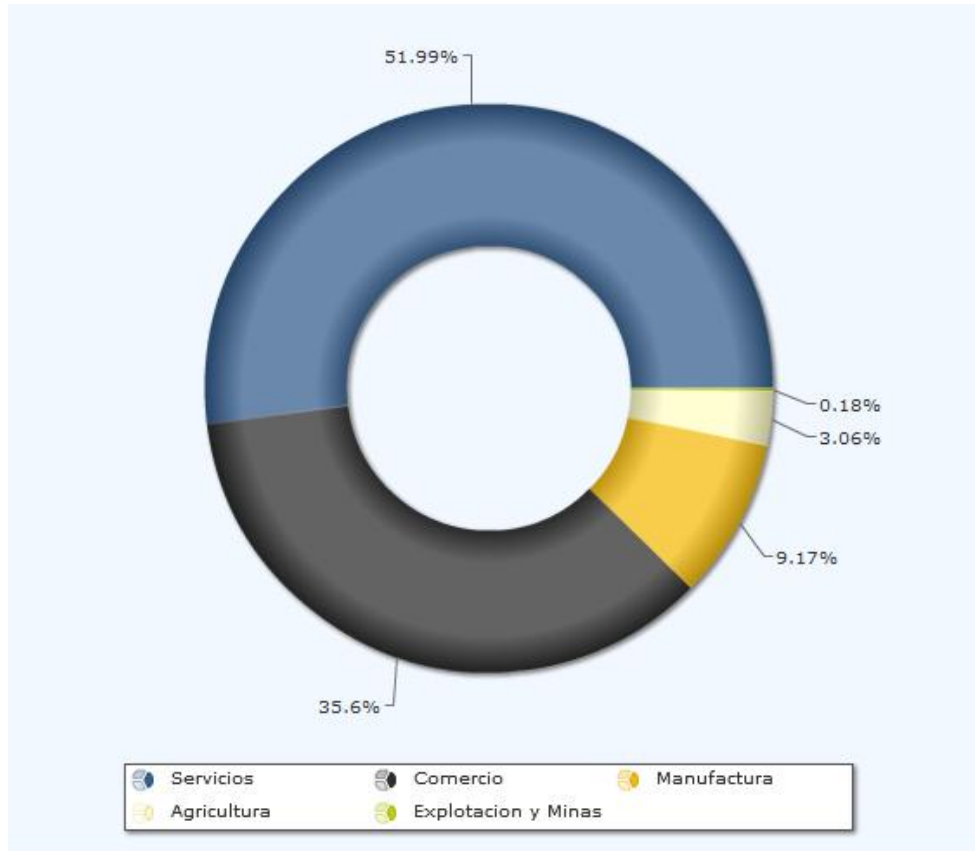
Después de haber revisado estos datos estadísticos de la provincia de Pichincha podemos citar las siguientes empresas como competencia directa para Management & Assurance Cía. Ltda., ya que ofrecen los mismos servicios:

- Attesting Auditores Asesores Financieros y Tributarios

- Management Global Solution
- Consultax Asesorías Empresariales
- Nieto & Asociados
- Grant Thornton, entre otros.

Adicional un 51.99% de las empresas en Pichincha se ubican en el sector económico de los servicios.

**Gráfico 6. Gráfico de Sectores Económicos de Pichincha**

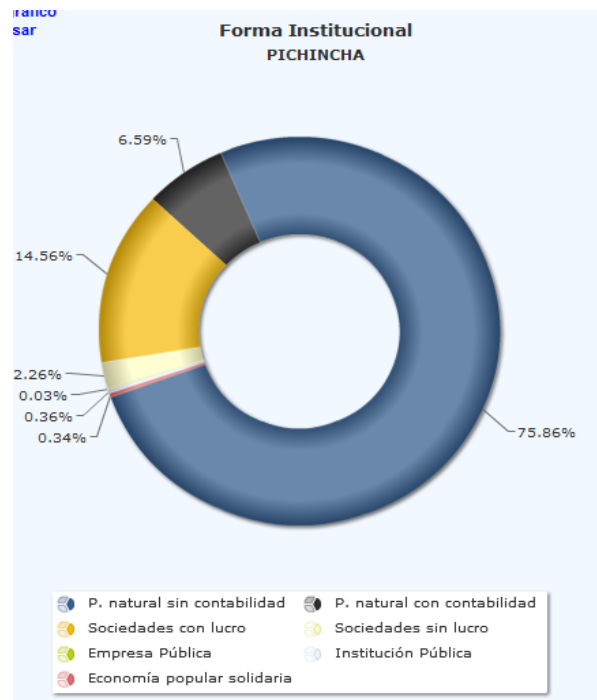


**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)

El mercado objetivo al momento de ofertar servicios de outsourcing contable por Management & Assurance Cía. Ltda., se reduce cuando hablamos de posibles clientes dentro de la provincia de Pichincha ya que el 75.86% del mismo lo ocupan personas naturales no obligadas a llevar contabilidad según estadísticas del INEC. Por lo tanto, la empresa se encontraría con una desventaja ya que solo el 25% aproximadamente sería su mercado objetivo.

Al momento de ofertar a sus clientes los demás servicios que ofrece, como: asesorías tributarias, financieras e informes financieros y económicos, estarían como posibles clientes la gran mayoría de estas empresas.

**Gráfico 7 Forma Institucional Pichincha**



**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)

### 2.2.3. Ecológico y Ambiental

Las empresas comprometidas con la aplicación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) obtienen beneficios tanto cualitativos como cuantitativos que son importantes destacar:

- **Rendimiento económico y financiero:** Estudios comprueban que las empresas con prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Para poder estimar los rendimientos esperados de una empresa, se realizan análisis sobre las previsiones de ventas, gastos y beneficios.
- **Reducción de costos de producción:** La práctica de RAE logra bajar costos significativamente, reduciendo gastos y costos derivados del desperdicio de recursos; por ejemplo, el reciclaje puede generar ingresos extras, el control de desechos, uso eficiente de la energía, disposición de residuos.
- **Aumenta la reputación e imagen de la marca:** Comúnmente los consumidores se inclinan hacia las empresas y productos con una reconocida reputación, por ello cada día más organizaciones optan por aplicar medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial. En lo

común el público opta por productos con alto reconocimiento y reputación.

- Estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos (Amador, 2012).

Management & Assurance Cía. Ltda., no realiza ningún tipo de acción sustentable para contribuir con el medio ambiente y su entorno ecológico, es decir, no posee un plan de responsabilidad ambiental, ni está gozando de los posibles beneficios que este podría alcanzar.

#### **2.2.4. Social y cultural**

El interés social que destacan las definiciones de RSE, propuestas por organismos internacionales, europeos y comunitarios, se proyecta en las que se ha convenido denominar vertientes internas y externas de la actividad empresarial. Se identifica entre los grupos de interés de la empresa, a los trabajadores que prestan servicios en las empresas implicadas en la política empresarial socialmente responsable. (Sánchez, 2013)

Los trabajadores se convierten así en uno de los fundamentales grupos de interés a los que han de dirigirse u orientarse muchos de los compromisos o

prácticas asumidas por la empresa para que pueda ser percibida nacional e internacionalmente como socialmente responsable.

Management & Assurance Cía. Ltda., se preocupa por su personal ya que se realizan capacitaciones constantes e integraciones desarrollando competencias profesionales y personales en cada uno de sus colaboradores, promoviendo en especial el liderazgo.

#### **2.2.5. Tecnológico**

Management & Assurance Cía. Ltda., ha ido acorde a la evolución del marco constitucional y regulatorio, en torno a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), ya que todos aquellos temas que se refieren al tratamiento de datos, bases de datos, telecomunicaciones, equipos e intranet son renovados con frecuencia. Se puede mencionar el hecho de comprar bases de datos a la Superintendencia de Compañías de manera anual y el cambio de computadores cada año. Pero a la vez posee ciertas deficiencias como por ejemplo que el sistema contable no está actualizado generando inconvenientes en ciertas ocasiones y si a eso le sumamos el hecho de que no se están realizando mantenimiento de computadores de manera regular.

### **2.2.6. Situación actual**

Management & Assurance es una empresa que brinda servicios de contabilidad, auditoría, consultoría tributaria y gerencial así como de un rango completo de servicios adicionales ofreciendo alternativas viables para la optimización tributaria, control y medición de gastos y costos operativos en la Compañía. Cuenta con sólida experiencia y actualización permanente desarrollando y creando confianza.

Actualmente, se encuentra en proceso de calificación del RUP (Registro Único de Proveedores) con la finalidad de prestar servicios de consultoría en las áreas contables, exámenes especiales para las empresas públicas y mixtas.

Existe un proyecto de actualización y desarrollo formal corporativo con ajuste visual en el logotipo actual, el cual incluye renovación de tarjetas de presentación, página web y papelería.

### 2.2.6.1. De la filosofía

Consiste en proveer a sus clientes servicios de calidad, a través de enfoques que reflejan la nueva orientación adoptada por la profesión independiente focalizada en mejorar las operaciones y añadir valor a la organización, basándose principalmente en los siguientes puntos:

*Personal* La asignación del personal requerido para la realización del trabajo de una manera efectiva y oportuna.

*Metodología* El uso de una metodología flexible, de forma tal que el servicio se ajuste a las necesidades específicas de las organizaciones

*Independencia* Es política de la empresa que en todo el trabajo que realizamos, mantengamos total independencia, para así garantizar los estándares de calidad que exige el compromiso.

## 2.2.6.2. De la experiencia

Cuenta con doce años de experiencia en el mercado en las diferentes áreas de servicio que ofrece en empresas comerciales, de servicios y en entidades sin fines de lucro. Entre las principales empresas tenemos:

**Tabla 2 Empresas en donde se ha brindado los servicios**

<b>EXPERIENCIA EN:</b>	
Ecotours, Viajes y Aventura Cía. Ltda.	Fondo de Jubilación Petrocomercial - Corfojub
Unionpack S.A. UPS en Ecuador	Top Shows Cia. Ltda.
Hernando Trujillo del Ecuador S.A.	Fundación Ecoecuador - Tropical Nature
Equiplavado S.A.	Bayer S.A.
Sumiservicios S.A. - Aeropuerto Internacional	Aventis CropScience Ecuador S.A.
Maldonado García - MAGA Cía. Ltda.	JC Radio La Bruja Cía. Ltda.
PanatlanticLogistics S.A.	Bioalimantar Cía. Ltda.
Codelite S.A.	External S.A.
Barrionuevo & Asociados Cía. Ltda.	Inversiones Chiriboga S.A.
DextexUrban Cía. Ltda.	Más Comunicación Cía. Ltda. - FM Mundo 98.1
Anixter Colombia - Sucursal en el Ecuador .	Simed Cía. Ltda.
Distrilark Cía. Ltda.	Napo Wildlife Center AmazoneLodge Cía. Ltda.
Viajes y Aventura Vía Natura Cía. Ltda.	WellOpsBranch Ecuador S.A.
Dipermar Cía. Ltda.	Industrial y Comercial Tecnorizo S.A
Hotel Finlandia Cía. Ltda.	Laboratorio Neo Fármaco del Ecuador
Fortuna Gold Mining Corp.	Distrilark Sucursal en el Ecuador

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Darly Paladines

### 2.2.6.3. Del Personal

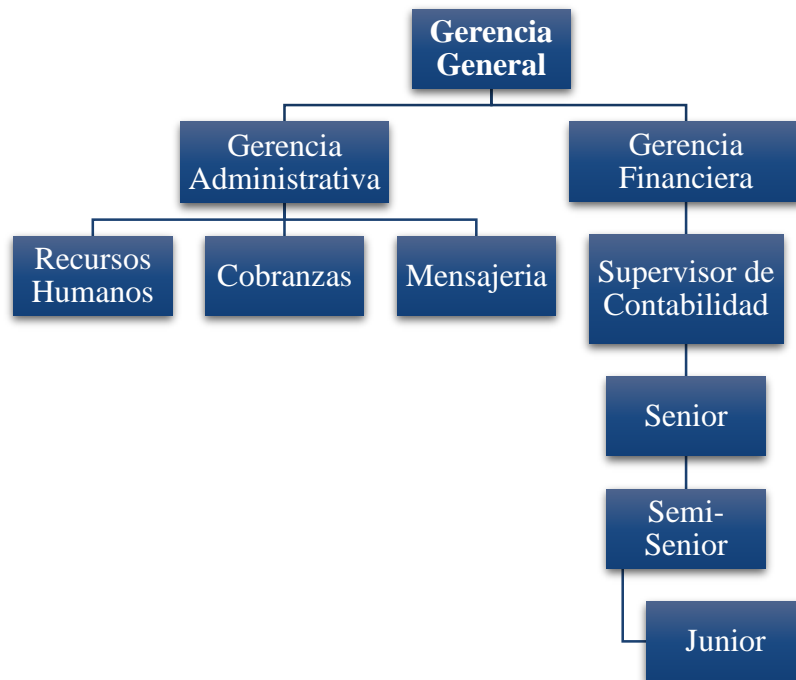
A la fecha la compañía se encuentra atravesando serios problemas por la alta rotación del personal que tiene. A principios del año 2014 se contaba con alrededor de 30 personas y a la fecha se encuentran laborando 12 personas en la empresa.

Se han buscado métodos de búsqueda de personal a través de anuncios en los principales medios de comunicación como periódicos de la ciudad de Quito y publicaciones en páginas web como Multitabajos. Sin embargo, no se ha obtenido los resultados deseados ya que los posibles aspirantes no cumplen con los requisitos que la empresa ha puesto como son experiencia mínima y estudios superiores, este último debido a que se ha identificado como problema contratar estudiantes ya que incurren en permisos consecutivos y no disponen del tiempo necesario que requiere trabajar en la empresa.

## 2.2.6.4. Organigrama Estructural

Management & Assurance Cía. Ltda., se encuentra actualmente organizada de la siguiente manera:

**Gráfico 8. Organigrama Estructural**



**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Darly Paladines

Los trabajadores se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Alta Dirección:** Es decir, las personas que tiene poder de representar y obligar a la compañía, para lo cual contarán con el respectivo poder que les acredita ésta calidad. (Gerente General)
  
- b) **Mandos Intermedios:** Son aquellos que desarrollan labores de mandos superiores en las áreas administrativas, financieras, RR.HH y Supervisores
  
- c) **Mandos Operativos:** Realizan los procedimientos, seguimiento de clientes a corto plazo como son las personas que trabajan como: cobranzas, Senior, Semi-Senior y Asistentes, siguiendo las directrices de los planes a largo y medio plazo de la empresa, realizando las tareas concretas al personal de base supervisando y vigilando la realización de las mismas.
  
- d) **Servicios Generales:** Son aquellos que entran en las siguientes categorías departamentales como: limpieza, mantenimiento y mensajería.

#### 2.2.6.5. De los clientes

Management cuenta al momento con veinte y un clientes en donde presta sus servicios de manera permanente:

- Anixter Colombia S.A.S.
- Chiriboga Inversiones
- Inmoshyris
- Sdmyp Parqueaderos
- Napo Wild Life Center
- Corporación Kunachia
- Adriana Hoyos
- Eduardo Pérez
- AHDI
- Fortuna Gold Mind
- Inadedan
- Azul Marketing
- Motinga
- Varelamedical
- Inmoliberty
- Nirp Ecuador
- Ecuador Unique Collection
- Megaprofer

- Camiones y Buses del Ecuador
- Artepiso
- Barriophone

**3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
MANAGEMENT & ASSURANCE CIA. LTDA.**

**3.1. MISIÓN**

Management & Assurance Cía. Ltda., no cuenta con una misión correctamente establecida y estructurada. En la tabla siguiente se muestra la misión actual y la misión propuesta a la empresa:

**Tabla 3 Tabla de Misión**

<b>MISION ACTUAL</b>	<b>MISION PROPUESTA</b>
Somos una firma comprometida con excelencia y la calidad de nuestros servicios reflejada en nuestra ética profesional.	Somos una Firma Consultora de Negocios que brinda Asesoría Empresarial de excelencia garantizando un trabajo de calidad con ética profesional lo que genera confianza y satisfacción en todos nuestros clientes tanto internos como externos.

**Elaborado por:** Darly Paladines

### 3.2. VISIÓN

La visión con la que cuenta en la actualidad Management & Assurance Cía. Ltda., no va más allá de sus objetivos, ni da a conocer lo que en realidad se quiere llegar a ser en el futuro. Por lo que a continuación se muestra una tabla que contienen la visión actual y la visión propuesta:

**Tabla 4 Tabla de Visión**

<b>VISION ACTUAL</b>	<b>VISION PROPUESTA</b>
Seremos una firma internacional líder en el mercado de talento humano comprometido con nuestros valores, ética profesional y responsabilidad social empresarial.	Ser para el 2018 la Firma líder en Consultoría de Negocios a nivel nacional e internacional con solidez financiera y responsabilidad social empresarial.

**Elaborado por:** Darly Paladines

### 3.3. VALORES CORPORATIVOS

Cuando la empresa define de manera adecuada su posicionamiento estratégico competitivo, define a la vez sus valores corporativos, es decir, aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree como una forma de conducta.

Los valores corporativos deben componerse de tres elementos:

- *El deseo o la voluntad:* Deseo legítimo de un empresario de ser reconocido.
- *La estrategia:* Orientación del negocio, como se quiere competir y posicionarse.
- *El compromiso:* Valores que deben formar parte de la cultura organizacional, mismos que deben cumplirse a cabalidad. (Torres, 2006)

Con el paso de los años se han ido perdiendo ciertos valores con los que cuenta la empresa. A continuación se muestra una tabla con los valores por consolidar y los valores fortalecidos:

**Tabla 5 Valores Corporativos**

VALORES FORTALECIDOS	VALORES POR CONSOLIDAR
<p><b>-Honestidad:</b> Ser honesto consigo mismo y con los demás, es aceptar que a pesar de las fallas que se cometieron o se van a cometer, existe la disposición de cambiar para mejorar la conducta.</p> <p><b>-Compañerismo:</b> Promover la Cooperación entre las personas, los departamentos o las divisiones de una empresa, la hace más fuerte. No parece que haya discusión en ello.</p>	<p><b>-Integridad:</b> La integridad es un principio general de toda la organización honesta, que quiera respetar los valores sociales comúnmente aceptados. Además, el respeto a la Integridad hace más fácil la gestión, y a la larga resulta rentable. No es un principio que se suela discutir</p> <p><b>-Lealtad:</b> Implica tener un compromiso con la organización que va más allá de la</p>

<p>Quizás lo más importante sea resolver cómo hacer para que esa cooperación se produzca de verdad. Para ello es de ayuda el cumplimiento del principio de Unidad y el establecimiento de un sistema de evaluación de las personas que valore la Cooperación.</p> <p><b>-Liderazgo:</b> Ser el guía, el apoyo para la Firma y hacer que todos aporten sus ideas y se sientan parte del objetivo</p> <p><b>-Servicio:</b> Satisfacer al cliente al coste que sea, con el objetivo de cubrir e incluso superar sus expectativas, es algo en lo que seguramente coinciden todas las empresas. La cuestión es cómo llevarlo al extremo, y cómo traducirlo en el modelo de gestión. La gestión del cliente es una pieza clave del éxito de cualquier empresa. Los directivos deben saber cómo hacerlo, y han de saber trasladar esa sabiduría a toda su organización</p> <p><b>Unidad:</b> En una empresa pequeña podemos referirnos a los departamentos, y en un grupo a las distintas divisiones. Es una cuestión de dimensión, pero el concepto es el mismo.</p> <p>Si cada cual piensa y actúa distinto, persiguiendo distintos objetivos, compartiendo distintos valores, y no sintiéndose parte de la misma empresa, es imposible progresar. La Unión, la Unidad, es, por tanto, requisito indispensable.</p>	<p>honestidad. La lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo</p> <p><b>-Responsabilidad:</b> Cumplir en forma y fondo las tareas encomendadas a tiempo</p> <p><b>-Compromiso Organizacional:</b> Comprometerse a un suceso o cambio para un bien común. El compromiso es el acuerdo entre las partes en las que reducen sus demandas o cambian sus opiniones en un acuerdo de llegar a un entendimiento</p> <p><b>-Ambición:</b> es de los más difíciles de entender y comunicar, porque tiene connotaciones negativas si se explica y aplica de forma equivocada. No obstante, apoyar la Ambición de las personas en la organización las ayuda a que se pongan a sí mismos objetivos ambiciosos y a que no sean conformistas. Si se quiere crecer hay que ser ambicioso. Pero hay que saber ser ambicioso en su justa medida.</p> <p><b>-Igualdad:</b> La igualdad social es una situación social según el cual las personas tienen las mismas oportunidades o derechos en algún aspecto así para que todos tengan las mismas oportunidades en una sociedad y vivir equitativamente y en paz.</p>
--	--

**Fuente:** Entrevista (Morales, 2014)

**Elaborado Por:** Darly Paladines

### 3.4. ELABORACIÓN DEL FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), nos permitirá determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, explotando eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.

**Tabla 6 Matriz FODA de la Empresa Management & Assurance Cía. Ltda.**

<b>FODA PARA LA EMPRESA MANAGEMENT &amp; ASSURANCE CIA. LTDA.</b>	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Inconformidad de clientes por el alza de los precios de los honorarios.	La empresa se encuentra en proceso de obtención del RUP, lo que le permitirá participar en los procesos de Contratación Pública.
Alta competencia de empresas multinacionales que ofrecen los mismos servicios y ya poseen clientes fijos y de gran tamaño.	Cambio en las políticas fiscales ayudan a que existen más empresas que estén obligadas a llevar contabilidad.

No cuenta con un plan de responsabilidad Social y empresarial (RSE) establecido.	Nuevas leyes que rigen a las empresas a presentar balances a la Superintendencia de Compañías y que necesitan de auditorías externas
Al ser una empresa que brinda servicios financieros y contables es susceptible de robos de información de procesamiento de transacciones.	Convenios con personas especializadas en temas financieros, tributarios y legales para brindar capacitaciones al personal
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Alta rotación del personal.	13 años de experiencia en el mercado.
Sistema contable deficiente.	Alta calidad y excelencia en la entrega de los trabajos de Asesoría Empresarial
Falta de seguimiento a los procesos.	Políticas motivacionales para el personal.
Incumplimiento de las cláusulas del contrato tanto para periodos de pago como para entrega de informes.	Equipos con tecnología de punta.
No se han cumplido con el 100% de los objetivos planteados.	Servicios especializados y personalizados para los clientes.
No existe un plan para mantenimiento equipos.	Ética profesional del personal.
No se encuentra actualizada su página web y redes sociales.	Fidelidad de los clientes
No existe un control de gastos adecuado	

**Elaborado Por:** Darly Paladines

### 3.5. ESTRATEGIAS

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras

habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. (Estrategia Empresarial, 2012).

A continuación se plantean establecer las siguientes estrategias para la empresa Management & Assurance Cía. Ltda. :

Tabla 7 Creación de Estrategias

	<p><b>13 años de experiencia en el mercado.</b></p> <p><b>Alta calidad y excelencia en la entrega de los trabajos de Asesoría</b></p> <p><b>Políticas motivacionales para el personal.</b></p> <p><b>Equipos con tecnología de punta.</b></p> <p><b>Servicios especializados y personalizados para los clientes.</b></p> <p><b>Ética profesional del personal.</b></p> <p><b>Fidelidad de los clientes</b></p>	<p><b>Alta rotación del personal</b></p> <p><b>Sistema contable deficiente</b></p> <p><b>Falta de seguimiento a los procesos</b></p> <p><b>Incumplimiento de las cláusulas del contrato tanto para periodos de</b></p> <p><b>No se han cumplido con el 100% de los objetivos planteados.</b></p> <p><b>No existe un plan para mantenimiento equipos.</b></p> <p><b>No se encuentra actualizada su página web y redes sociales.</b></p> <p><b>No existe un control de gastos adecuado</b></p>
<p><b>La empresa se encuentra en proceso de obtención del RUP, lo que le permitirá participar en los procesos de Contratación Pública.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el máximo reconocimiento como empresa líder en servicios financieros en Ecuador.</li> <li>• Aprovechar el apoyo del gobierno a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar nuestra competitividad mediante el uso de un sistema contable eficiente.</li> </ul>

<b>Cambio en las polacas fiscales ayudan a que existen más empresas que estén obligadas a llevar contabilidad.</b>	las empresas ecuatorianas y participar en concursos de méritos y oposición para brindar servicios financieros a empresas del sector público.	• Obtener mayor número de contratos
<b>Nuevas leyes que rigen a las empresas a presentar balances a la Superintendencia de Compañías y que necesitan de auditorías externas</b>	• Entregar información oportuna a los clientes	• Adquisición de computadores con tecnología de punta para evitar cuellos de botella y trabajos fuera de tiempo.
<b>Convenios con personas especializadas en temas financieros, tributarios y legales para brindar capacitaciones al personal</b>	• Aplicar un plan de Responsabilidad Social Empresarial	• Aprovechar el incremento de empresas obligadas a llevar contabilidad para ofertar los servicios que ofrece.
	• Llegar a cada vez más clientes por medio de la página web y redes sociales.	
	• Establecerse en el mercado por el cumplimiento de objetivos y la amplia experiencia con la que se trabaja.	
	• Aprovechar las relaciones efectivas con personas especializadas en temas contables financieros y legales para brindar capacitación al personal	
<b>Inconformidad de clientes por el alza de los precios de los honorarios.</b>	• Convenir mejores acuerdos con los clientes para el incremento de honorarios, sin afectar las relaciones.	• Reducir la competencia internacional dándose a conocer como los líderes y los mejores en el mercado Ecuatoriano por medio de publicidad enfocada.
<b>Alta competencia de empresas multinacionales que ofrecen los mismos servicios y ya poseen clientes fijos y de gran tamaño.</b>	• Combatir los precios bajos de la competencia con la amplia experiencia y el alto nivel de calidad que nos caracteriza.	• Dar charlas motivacionales al personal, creando confianza y desarrollo de aptitudes.
<b>No cuenta con un plan de responsabilidad Social y empresarial (RSE) establecido.</b>	• Mejorar el proceso de contratación de personal	• Implementar un programa de control de gastos para la empresa
<b>Al ser una empresa que brinda servicios financieros y contables es susceptible de robos de información de procesamiento de transacciones.</b>	• Mejorar nuestra capacidad de pagos con un mayor número de contratos.	• Implementar un programa de control de desperdicios que pueda reducir los gastos de la empresa.
	• Aplicar un plan de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo	• Aplicar nuevas políticas para contratos con los clientes. Determinar precios competentes en el mercado

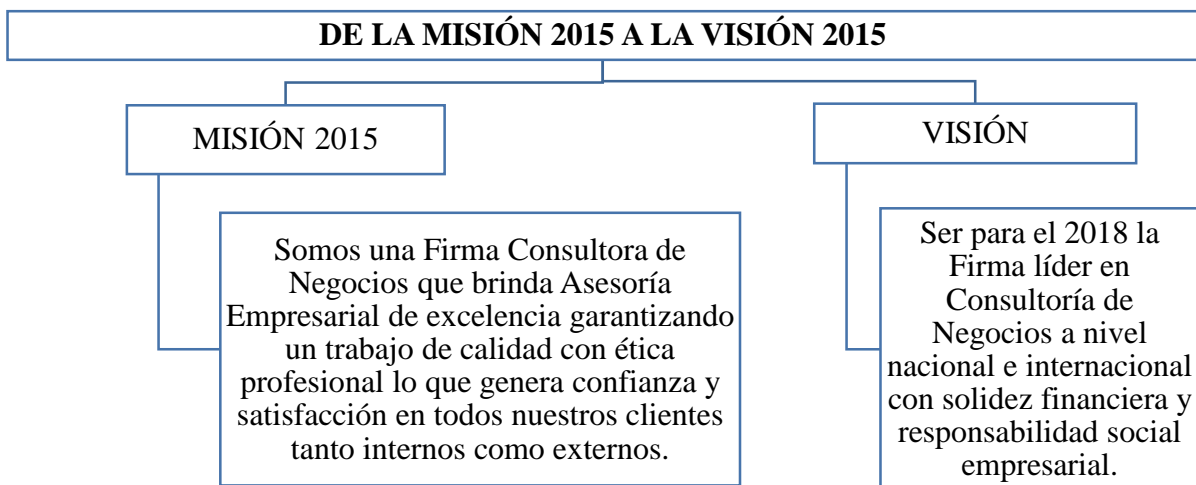
Elaborado Por: Darly Paladines

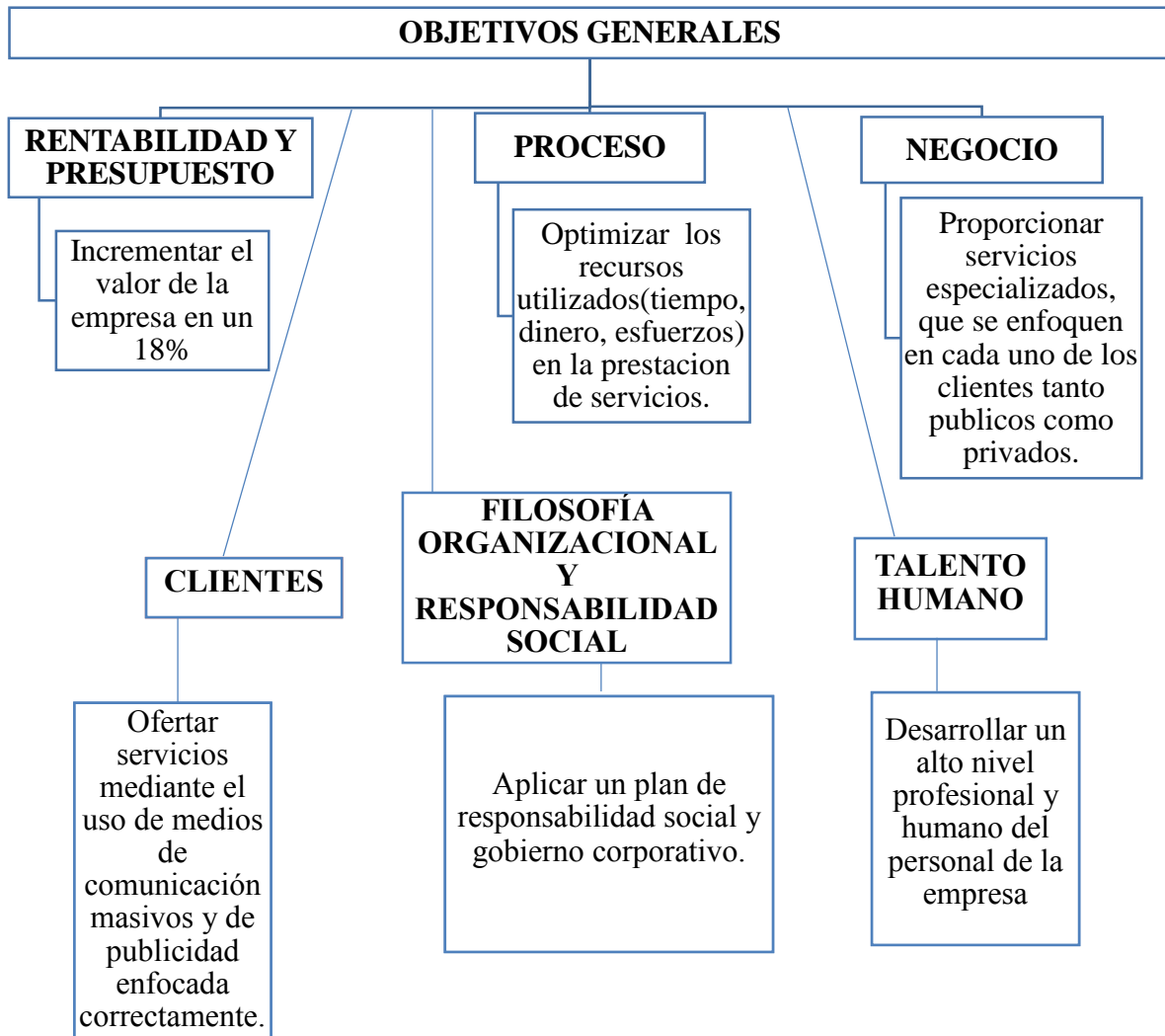
### 3.6. OBJETIVOS

Los empresarios usan varios recursos de administración o técnicas para mejorar las operaciones de negocios de su empresa. Establecer objetivos es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados. Los empresarios casi siempre emplean la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa.

Los objetivos que se han planteado para Management & Assurance Cía. Ltda., están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 8 Objetivos Generales de la empresa Management & Assurance Cía. Ltda.**





**Elaborado Por:** Darly Paladines

Tabla 9 Objetivos y Metas para el 2015

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS 2015</b>	<b>No.</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>RENTABILIDAD Y PRESUPUESTO</b>	<b>Incrementar el valor de la empresa en un 10%</b>	<b>1</b>	Aumentar la cartera de clientes potenciales	Gerente Financiero
		<b>2</b>	Ser autosustentable dentro del sector público y privado referente a la prestación de servicios financieros.	Gerente General
		<b>3</b>	Incrementar el volumen de las ventas, ofertando todos los servicios	Gerente Financiero
<b>PROCESOS</b>	<b>Optimizar los recursos utilizados (tiempo, dinero, esfuerzos) en la prestación de servicios.</b>	<b>1</b>	Implantación ERP Enterprise Resource Planning en la empresa al 100%	Gerente de RRHH
		<b>2</b>	Mejorar los procesos de contratación del Personal	Gerente de RRHH
		<b>3</b>	Evaluar al personal de manera trimestral	Gerente de RRHH
<b>NEGOCIO</b>	<b>Proporcionar servicios especializados,</b>	<b>1</b>	Implementar modelos efectivos de servicio al	Gerente Administrativo

	<b>que se enfoquen en cada uno de los clientes tanto públicos como privados.</b>		cliente	
		<b>2</b>	Mantener relaciones favorables con el cliente	Gerente Administrativo
		<b>3</b>	Capacitar a los empleados constantemente	Gerente de RRHH
<b>CLIENTES</b>	<b>Ofertar los servicios de la empresa mediante el uso correcto la publicidad.</b>	<b>1</b>	Envió de propuestas de servicios a futuros clientes mediante la utilización de una base de datos actual	Cartera
		<b>2</b>	Actualizar página web y redes sociales	Gerente Administrativo
<b>FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>Aplicar un plan de responsabilidad social y gobierno corporativo</b>	<b>1</b>	Analizar factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas responsabilidad social en la empresa	Gerente Administrativo
		<b>2</b>	Crear un plan de responsabilidad social y gobierno corporativo.	Gerente Administrativo
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Desarrollar un alto nivel profesional y humano del</b>	<b>1</b>	Contar con personal altamente capacitado	Gerente de RRHH

	<b>personal de la empresa</b>	<b>2</b>	Desarrollar un plan de carrera para cada uno de los empleados, mostrarles un camino futuro y ayudarlos a construirlo	Gerente de RRHH
--	-------------------------------	----------	--	-----------------

**Elaborado Por:** Darly Paladines

## **4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1. REQUISITOS PREVIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Al ejecutar una estrategia los líderes deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones:

- En primer lugar la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz.
- En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. Una estrategia de cambio radical o de redirección organizativa suele estar encabezada por el gerente general, mientras que los cambios rutinarios de estrategia pueden quedar a cargo de los mandos intermedios.

- En tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia.

#### **4.1.1. Competencias, habilidades y destrezas**

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Partiendo de este concepto se muestra a continuación las competencias que deberá tener un aspirante a ser contratado en Management & Assurance Cía. Ltda., tanto como para un senior en contabilidad o auditoria, como para un asistente:

Tabla 10 Competencias Semi Senior Contabilidad

## 1. PERFIL BÁSICO

<b>Denominación del cargo:</b>	<b>Código:</b>
SEMI-SENIOR	<b>Área:</b> CONTABILIDAD
<b>Número de ocupantes:</b> UNO	<b>Ciudad / regional:</b> INDISTINTO
<b>Cargo Supervisor Directo:</b>	<b>Reportes Directos:</b>
GERENTE ADM. FINANCIERO	

REQUISITOS DE SELECCIÓN (Antes)			
FORMACIÓN		EXPERIENCIA EN EL ÁREA	
Primaria	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	De 1 a 5 años	X
Técnico	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
Universitario	X	Mayor a 10 años	<input type="checkbox"/>
Diplomado	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>
Postgrado / doctorado	<input type="checkbox"/>		
Especialidad:			
<b>Dr. Lic. en Contabilidad y Auditoria</b>			
EDAD	SEXO	IDIOMAS	ESTADO CIVIL
18 a 24 años	Femenino	Inglés	Casado
	Masculino	Francés	Soltero
25 a 30 años		Indistinto	Indistinto
Mayor a 30 años	Indistinto		
Indistinto			
CONTEXTURA	ESTATURA	RIESGOS DEL PUESTO	
Delga	Alta	Físicos	Biológicos
	Mediana	Mecánicas	Ergonómicos
Gruesa	Baja	Químicos	Psicosociales
indistinto			
Se sugiere	Se sugiere		
<b>CONOCIMIENTOS O CAPACITACIÓN EN:</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>		

Manejo de paquetes contables	Conocimientos en el manejo del programa contable "SIAC" o similares
Tributación	Cursos en tributación (actualizados)
Computación	Conocimientos sólidos en computación y manejo de internet

<b>REQUISITOS DE CAPACITACIÓN (Durante)</b>	
<b>CONOCIMIENTOS O CAPACITACIÓN EN:</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Manejo de paquetes contables	Actualización en el manejo del programa contable utilizado por la empresa
Recursos Humanos	Curso para el manejo del Recursos Humanos

## 2.- PERFIL DE HABILIDADES Y DESTREZAS

<b>HABILIDADES INHERENTES AL CARGO</b>			
<b>NIVEL DE EXIGENCIA DE ACUERDO AL CARGO</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Empresariales</b>			
Predisposición al cambio			X
Enfoque hacia el cliente			X
Poder de decisión		X	
Proactividad e iniciativa			X
Innovación		X	
Planeamiento y organización			X
Responsabilidad y compromiso			X
Orientación hacia los resultados			X
<b>Liderazgo</b>			
Liderazgo		X	
Poder de influencia y persuasión		X	
<b>Intelectual</b>			
Análisis y solución de problemas complejos			X
<b>Sociales (cooperación y comunicación)</b>			
Comunicación interpersonal		X	
Trabajo en equipo			X
<b>FÍSICAS</b>			
Visual			X
Motriz		X	

Expresión Verbal		X	
------------------	--	---	--

### 3.- PERFIL FUNCIONAL

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>
CONTROLAR TODOS LOS PROCESOS CONTABLES, IMPUESTOS,

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Asegurar la formación y educación pertinente a los miembros del Equipo de Contadores.
Informar a la alta dirección de la organización y eficacia del sistema de gestión en base a resultados
Revisión de conciliaciones bancarias
Revisión de asientos contables pendientes en los diferentes módulos.
Revisión de cuentas de ingresos y gastos
Revisión y control de cumplimiento de la gestión de inventarios.
Reportes de informes a Gerencia General
Elaboración y presentación de estados financieros
Provisionar anualmente pago por contribuciones a superintendencia de compañías y otros legales imputables al año en ejercicio
Prepara reporte de distribución de utilidades.
Manejo de libros sociales de la compañía
Apoyo en coordinación de eventos con el Departamento de Ventas

**Elaborado por:** Darly Paladines

Tabla 11 Competencias Semi-Senior Auditoria

## 1. PERFIL BÁSICO

<b>Denominación del cargo:</b>	<b>Código:</b>
Semi-Senior	Área: Auditoria
<b>Número de ocupantes:</b> Uno	<b>Ciudad / regional:</b>
<b>Cargo Supervisor Directo:</b>	<b>Reportes Directos:</b>
Supervisor de Auditoria	

REQUISITOS DE SELECCIÓN (Antes)			
FORMACIÓN		EXPERIENCIA EN EL ÁREA	
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	De 1 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
Diplomado	<input type="checkbox"/>	Mayor a 10 años	<input type="checkbox"/>
Postgrado / doctorado	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>
Especialidad:			
<b>Indistinto</b>			
EDAD	SEXO	IDIOMAS	ESTADO CIVIL
18 a 24 años	Femenino	Inglés	Casado
25 a 30 años	Masculino	Francés	Soltero
Mayor a 30 años	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Indistinto			
<b>Se sugiere</b>			
Contextura	Estatura	Riesgos del puesto	
Delga	Alta	Físicos	Biológicos
Gruesa	Mediana	Mecánicos	Ergonómicos
Indistinto	Baja	Químicos	Psicosociales
<b>Se sugiere</b>	<b>Se sugiere</b>		
CONOCIMIENTOS O CAPACITACIÓN EN:	DESCRIPCIÓN		
ISO 22000	Conocimiento de ISO 22000: 2005		
Auditoria	Auditor en diferentes tipos de empresa		
Computación	Conocimiento de utilitarios de office e internet		

REQUISITOS DE CAPACITACIÓN (Durante)	
CONOCIMIENTOS O CAPACITACIÓN EN:	DESCRIPCIÓN

NIIFS	Capacitación en NIIFS o conocimiento claro de la norma
Share Point	Conocimiento de utilización de la herramienta de auditoría (No indispensable)

<b>CONSIDERACIONES ADICIONALES AL CARGO</b>	
Tiempo trabajando en la empresa: Indistinto	

## 2.- PERFIL DE HABILIDADES Y DESTREZAS

<b>HABILIDADES INHERENTES AL CARGO</b>			
NIVEL DE EXIGENCIA DE ACUERDO AL CARGO	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Empresariales</b>			
Predisposición al cambio		X	
Enfoque hacia el cliente		X	
Poder de decisión		X	
Proactividad e iniciativa			X
Innovación		X	
Planeamiento y organización			X
Responsabilidad y compromiso			X
Orientación hacia los resultados			X
<b>Liderazgo</b>			
Liderazgo		X	
Poder de influencia y persuasión		X	
<b>Intelectual</b>			
Análisis y solución de problemas complejos		X	
<b>Sociales (cooperación y comunicación)</b>			
Comunicación interpersonal			X
Trabajo en equipo			X
<b>FÍSICAS</b>			
Visual		X	
Motriz		X	
Expresión Verbal			X

### 3.- PERFIL FUNCIONAL

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>
Buscar mejoras y cumplimiento de la norma, mediante la ejecución de las auditorías de calidad.

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Generar los programas de auditorías correspondientes
Revisar y establecer las listas de verificación definitivas
Realizar la auditoría Interna de acuerdo al protocolo establecido
Preparar el informe del proceso auditado y remitir al auditor líder
Dar seguimiento al cierre de los planes de acción y al cumplimiento del programa de auditorías.
Evaluar sistemáticamente los resultados individuales de la verificación planificada
Informar al líder del equipo sobre la eficacia y adecuación del sistema de gestión en base a resultados de auditoría

**Elaborado por:** Darly Paladines

#### 4.1.2. Fortalezas y recursos

Contar con los recursos adecuados es un elemento clave en la gestión de las empresas de hoy en día. La administración debe tomar en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales y financieros, pero no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales, ya que esto representaría elevados costos, pero si velar por el bienestar de los miembros de la organización, y que ellos se sientan a gusto y sobretodo seguros de trabajar en la empresa.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Para cada una de las áreas de Management & Assurance Cía. Ltda., se destinan recursos tanto financieros como materiales para el correcto funcionamiento de sus actividades.

#### 4.1.2.1. Recursos Financieros para Personal

Para la Gerencia Financiera es muy importante el personal, por esta razón para la contratación se hace un análisis muy minucioso del personal requerido para cada una de las áreas de la empresa porque esto va a permitir que ejecutar las tareas, elevar la eficiencia en las operaciones y satisfacer los intereses de quienes reciben los bienes o servicios, es decir, tantos sus clientes internos como externos.

Una parte de los recursos financieros de Management & Assurance Cía. Ltda., están destinados a cubrir sueldos y bonificaciones.

#### 4.1.2.2. Recursos Materiales

Los recursos materiales o técnicos que Management & Assurance Cía. Ltda., destina a sus colaboradores son:

- Una computadora portátil.
  - Gerencias: Laptop Toshiba
  - Área Auditoria: Laptop Toshiba
  - Área Contabilidad: Laptop Asus
- Uniformes para las mujeres de la empresa.
- Escritorios con identificación y seguridad.
- Carnet de identificación.
- Llaves de la puerta de entrada principal.
- Suministros de oficina como:
  - Lápices
  - Esferos
  - Calculadoras
  - Agendas

### 4.1.3. Capacitaciones

La Capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización.

Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Desarrolla una alta moral en los empleados
- Ayuda a solucionar problemas
- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo

- Aumenta la rentabilidad de la organización
- Reduce la necesidad de supervisión
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Facilita que el personal se identifique con la empresa

Por lo tanto, podemos concluir que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, es un factor importante que ayuda a ser más competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización y es por esta razón que Management & Assurance Cía. Ltda., capacitará a sus colaboradores cada dos meses o si fuera el caso, hará actualizaciones inesperadas y se realizarán las veces que fuere conveniente. Los temas a tratarse serán:

**Tabla 12 Capacitaciones Periodo 2015**

<b>TEMAS CAPACITACIONES</b>	<b>MES PERIODO 2015</b>
Cierre Tributario 2014	ENERO
Salud Ocupacional	MARZO
NIIFs (Normas Internacionales de Información Financiera)	MAYO
Control Interno-Contraloría	JULIO
Mercado de Valores-Superintendencia de Compañías	SEPTIEMBRE
Lavado de Activos	NOVIEMBRE
Disposiciones Legales: Código Laboral, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	Cualquier mes del año depende de disposición de la Gerencia General
Actualizaciones tributarias dispuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) en: Anexos, Formularios, etc.	Cualquier mes del año depende de disposición de la Gerencia General
Y demás reformas que sean de puntual conocimiento y capacitación al personal.	Cualquier mes del año depende de disposición de la Gerencia General

**Elaborado por:** Darly Paladines

## 4.2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESPALDEN LA ESTRATEGIA

El desarrollo de la estrategia no solo debe tener consideraciones lógicas derivadas de manera sistemática del análisis de la información, sino también de la intuición de quien las plantea y de su creatividad. Por lo tanto, para que la aplicación de las estrategias en la empresa sean valederas y sirvan de apoyo, se necesita tener el respaldo de políticas que definan de manera precisa el funcionamiento tanto interno como externo de la empresa.

Es de gran importancia que al momento de contratar a un empleado nuevo se realice la inducción respectiva para que conozca de las políticas establecidas por la empresa y de esta manera evitar conflictos o mal entendidos a futuro.

### 4.2.1. Políticas y Procedimientos

En Management & Assurance Cía. Ltda., se han establecido normas y políticas para mejorar la convivencia y permanencia del equipo de trabajo con el propósito de:

- Ordenar formal y funcionalmente los distintos estamentos al interior de la empresa.

- Precautelar el cumplimiento de los objetivos, derechos y deberes de los integrantes de la empresa, promoviendo su desarrollo personal y social.
  
- Favorecer el proceso creando las condiciones operativas, comerciales, logísticas y administrativas que deben existir en un clima organizacional adecuado al interior de la empresa.
  
- Desarrollar y mantener buenas relaciones con el entorno social, dando un valor agregado con el personal a cargo de la empresa.
  
- Regular las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

#### 4.2.1.1. Disposiciones Preliminares

El Gerente General o quien se encuentre debidamente facultado por delegación escrita, representará al Empleador en su relación con sus trabajadores.

Los demás empleados, Gerentes de áreas, Senior, Semi- senior, Asistentes, etc. recibirán órdenes de sus superiores inmediatos, y a su vez, las impartirán a los trabajadores, para asegurar el fiel

cumplimiento de las obligaciones de todos y cada uno de los subalternos.

Dentro de la jerarquía tipificada claramente en el organigrama de la Compañía, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores; cumplirán órdenes en el trabajo y en las obras que se les encomendare y coadyuvarán en el mejor desempeño de las mismas.

Los trabajadores de la compañía deberán ceñirse a las instrucciones verbales o por escrito que reciban para el ejercicio de sus labores y que procedan de sus jefes inmediatos, aparte de sus obligaciones específicas las mismas que corresponderán usualmente a los puestos que desempeñan.

#### 4.2.1.2. Modalidad de contratación

La persona interesada en prestar sus servicios en la firma Management & Assurance Cía. Ltda. , como empleado, presentará su solicitud de empleo en el formulario diseñado para el efecto. Una vez revisados los documentos que acrediten su formación y experiencia, la Compañía exigirá al candidato que se someta a pruebas y procedimientos de selección para determinar su

capacidad, experiencia e idoneidad para las funciones a las que aspira.

La relación laboral se inicia únicamente con la firma del contrato de trabajo y el registro en la Ministerio del Trabajo. Dicho contrato, tendrá un período de prueba de hasta noventa días al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo.

*Documentos de Ingreso:* Antes de iniciar la prestación de sus servicios, el trabajador deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía a color
- b) Partida de Nacimiento
- c) Currículo actualizado
- d) Certificado de votación.
- e) Certificado del IESS, si ha trabajado anteriormente.
- f) Dos certificados anteriores de trabajo, cuando han tenido experiencia previa, en los cuales se acredite honradez y

eficiencia, así como las buenas relaciones de trabajo que ha tenido el aspirante con sus anteriores empleadores.

- g) Títulos o certificados de estudios.
- h) Para efectos tributarios, quienes hayan laborado en el mismo año calendario para otro empleador deben presentar el formulario tributario 107 de retenciones en la fuente extendida por el empleador anterior.
- i) Documentos especiales que en razón de las actividades del trabajador sean necesarios, tales como: licencia profesional para chofer, carné profesional, etc.
- j) Certificado antecedentes penales (Record Policial).
- k) Certificado de Salud.

La presentación de cualquier documento falso o adulterado dará a la firma Management & Assurance la facultad de solicitar al Inspector del Trabajo el visto bueno para dar por terminada la relación laboral.

*Suscripción del Contrato:* Ningún aspirante a trabajador de la firma Management & Assurance se considerará como tal mientras no suscriba el correspondiente contrato de trabajo.

El único funcionario autorizado a suscribir contratos de trabajo a nombre de la firma Management & Assurance es el Gerente General o el personero facultado para dicho procedimiento.

En caso de que lo hiciere otra persona sin capacidad de representar a la Firma Management & Assurance, tal contratación será nula y se aplicará a la persona que suscribió el contrato a nombre de la firma la sanción que corresponde a una falta grave, según las normas establecidas. Ningún trabajador podrá considerar que se ha dado por terminado su contrato sino cuando se lo haga por cualquiera de las modalidades establecidas por la Ley, como visto bueno, desahucio, etc.

#### 4.2.1.3. Obligaciones de los empleados

El personal de Management & Assurance Cía. Ltda., deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Observar buena conducta dentro y fuera de la jornada de trabajo, guardar en las relaciones laborales la debida consideración, trato cordial, y respeto a los superiores compañeros de trabajo, clientes y público en general; acatando siempre las órdenes de sus superiores.
  
- b) Abstenerse de cometer o fomentar actos de indisciplina, de falta de honradez, inmoralidad y desconsideración, tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo.
  
- c) Velar por la buena imagen y defender los intereses de la firma Management & Assurance, de manera que evite perjuicios y daños en su contra.
  
- d) Cumplir con las obligaciones contraídas en el respectivo contrato de trabajo; así como con las instrucciones, comunicaciones internas, reglamentos especiales, y manuales que llegaren a expedir.
  
- e) Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha normal del trabajo en La Firma.
  
- f) Realizar el trabajo que le corresponde en los términos del contrato, con toda la dedicación, eficiencia, cuidado y esmero

apropiados, evitando todo cuanto ponga en peligro su propia seguridad y la de sus compañeros, así como los bienes de la Firma.

- g) Asistir diaria y puntualmente al lugar de trabajo y permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar asignado para que desempeñe sus labores, ciñéndose a los horarios de trabajo, recibiendo y cumpliendo las disposiciones o instrucciones que le sean dadas, según el caso.
- h) Realizar el trabajo que le corresponda en la mejor forma y evitando daños, desperfectos, desmejoras; los daños y/o pérdidas imputables a descuido o negligencia del trabajador debidamente comprobado serán de su responsabilidad y por tanto deberá reponer el valor de dicho bien o bienes, a través de un descuento de su rol de pagos, a la Firma.
- i) Presentar cualquier reclamo o solicitud a que hubiera lugar con la mejor cortesía y educación.
- j) Guardar y, por lo tanto, no difundir los secretos técnicos, comerciales, etc., de la compañía, a los cuales tenga acceso en razón de la función que desempeñe.

- k) Abstenerse de disponer arbitrariamente de los bienes, materiales, equipos, herramientas, y vehículos de propiedad de La firma y/o de los demás empleados y trabajadores, en beneficio personal o de terceros.
  
- l) Concurrir puntual, cumplidamente y sin reclamo al lugar que se le indique para su trabajo, observando estrictamente el horario establecido por la compañía.
  
- m) Asistir a los cursos de capacitación o perfeccionamiento para los que haya sido designado por La Firma.
  
- n) Liquidar los gastos de viaje, pasajes y más cuentas pendientes que tuviera con la Compañía, y de la cual hubiera recibido dinero para solventar gastos: los gastos de viaje se liquidarán en un plazo no mayor de quince días.
  
- o) Mantener completamente limpia las instalaciones de la firma, y fundamentalmente al finalizar la jornada diaria de trabajo, dejar en orden su sitio de trabajo, arreglando escritorio, guardando hojas, documentos, herramientas, materiales, así como el de responsabilizarse por el archivo a su cargo.

- p) Comunicar inmediatamente a sus superiores cualquier falta, novedad o inconveniente mecánico de las instalaciones o equipo que utiliza.
- q) Comunicar al superior jerárquico las claves de computadoras y de correo electrónico, cuando el trabajador se ausentare de la jornada laboral por cualquier motivo.
- r) Presentarse a sus labores correctamente uniformados en el caso de las mujeres y para los hombres formalmente vestidos.
- s) Entregar a la Compañía al separarse de la misma o salir en uso de licencia o vacaciones todos los enseres, útiles, ropa de trabajo, herramientas, documentos, etc., que hubiere recibido para el desempeño de su trabajo.
- t) Registrar los ingresos y salidas en el sistema de control de personal establecido por la compañía.

#### 4.2.1.4. Jornadas y Horas de trabajo

*Horario de Trabajo:* Todos los colaboradores de la firma Management & Assurance laborarán cumpliendo de manera estricta el horario y turnos fijados.

La firma establecerá los horarios y turnos de trabajo sujetándose a las disposiciones legales y podrá variar los mismos de acuerdo con las necesidades y naturaleza del trabajo.

La jornada ordinaria de trabajo será de máximo ocho horas diarias y cuarenta semanales, de lunes a viernes de 08:30 a 17:30, con una hora de almuerzo de 13:00 a 14:00 pm.

*Puntualidad:* Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y terminan con la jornada, por lo tanto, los trabajadores deberán concurrir al establecimiento a la hora fijada y no podrán salir del mencionado establecimiento sino a la hora indicada en el respectivo horario. Sin embargo, la firma concederá un margen de hasta cinco minutos pasados la hora de ingreso para que los trabajadores lleguen a sus lugares de trabajo registrando su hora en la herramienta utilizada por la firma que es el Skype.

*Salida del trabajo:*

- a) Ningún trabajador podrá salir o abandonar su lugar de trabajo sin permiso previo y escrito del funcionario autorizado para el efecto.

- b)* Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el colaborador dentro del segundo día de producida. Dicho plazo se contará por días laborales.
- c)* Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica expedida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o el Certificado médico de acuerdo a la ley, el cual se presentará en la Gerencia Administrativa o de Recursos Humanos según corresponda.
- d)* El abandono del trabajo sin el permiso indicado anteriormente constituirá desobediencia grave a las políticas establecidas en la empresa.
- e)* Registrar su hora de salida en la herramienta de trabajo Skype.

#### 4.2.1.5. Atrasos y Faltas

Las faltas repetidas de puntualidad o inasistencia del trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor, será motivo para dar por terminada la relación laboral, previo visto bueno.

#### 4.2.1.6. Servicio Médico y Seguridad

*Examen Médico Previo:* La firma podrá exigir dentro de los requisitos de admisión del aspirante a trabajador exámenes médicos particulares o generales, que acrediten su normal condición de salud, siempre y cuando no se atente a la integridad del trabajador.

*Exámenes Médicos Periódicos:* Para protección, en primer término de los mismos trabajadores, la firma podrá determinar fechas específicas para exámenes médicos generales o particulares; así como análisis preventivos según las instrucciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

*Aviso De Enfermedad:* Todo trabajador que no concurriere a sus labores por enfermedad, deberá comunicar a su jefe inmediato o a la Gerencia General, dentro de los tres primeros días de iniciada la enfermedad. Si no lo hiciera, se considerará que su falta al trabajo es injustificada.

*Ordenes De Seguridad Industrial:* Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente las instrucciones, normas o precauciones ordenadas por la firma para prevenir accidentes o enfermedades. Esta disposición incluye las normas de higiene y el manejo de máquinas, documentos y demás elementos de trabajo.

*Observancia De Las Medidas De Higiene Y Mantenimientos Del Medio Ambiente:* Las regulaciones que emanen de la firma sobre higiene deberán ser cumplidas estrictamente y su incumplimiento será considerado como falta grave.

*Auxilio En Caso De Accidente:* En caso de accidente de trabajo, los jefes departamentales, su representante o cualquier otro superior del trabajador dispondrán inmediatamente la prestación de los primeros auxilios. De ser necesario, lo harán trasladar inmediatamente al Dispensario Médico del IESS más cercano o a la clínica u hospital del mismo.

*Reporte De Accidentes:* En caso de accidente de trabajo, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador deberá comunicar inmediatamente a su jefe inmediato, a fin de poder dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 371 del Código del Trabajo.

#### 4.2.1.7. Quejas y Reclamos

Todo trabajador tiene derecho a presentar reclamos en relación al trabajo o sanciones impuestas en su contra por algún superior. Para ello deberá elevar su queja ante su jefe inmediato en primera instancia; y, en caso de que no fuere atendido, o la solución dada

no satisfaga sus aspiraciones, podrá presentar su reclamo ante la Gerencia Administrativa de la firma Management & Assurance.

#### 4.2.1.8. Vacaciones

El personal presentará con treinta días de anticipación su solicitud de vacaciones, las mismas que deberán ser revisadas y llegar a común acuerdo entre las partes. Se otorgarán por escrito con la autorización y firma del empleado, y de la Gerencia General. Dentro de los ocho días siguientes a la publicación, los interesados podrán solicitar por escrito a la Gerencia General la rectificación de fecha.

#### 4.2.1.9. Ejecutivos a cargo de los vehículos

- a) Respetar y observar estrictamente las leyes y reglamentos de tránsito de la República y responsabilizarse personalmente y pecuniariamente por las infracciones cometidas.
- b) Cerciorarse del perfecto funcionamiento del motor y demás partes del vehículo, especialmente del sistema de frenos, antes de iniciar la conducción del mismo.

- c) Cumplir las disposiciones relativas a mantenimiento y operación de los vehículos.
- d) No permitir que otra persona maneje el vehículo a su cargo, salvo con orden escrita del jefe respectivo.
- e) Asumir responsabilidad personal y pecuniaria por todo daño o pérdida que sufiere cualquier bien a él entregado para ser transportado, siempre y cuando se comprobare negligencia de parte del trabajador.
- f) Responder personal y pecuniariamente por los accidentes, daños o perjuicios que por su culpa cause a personas o bienes, pertenezcan o no a la Compañía.

#### 4.2.1.10. Personal que maneja dinero

Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes de la Compañía como asistentes, pagadores, bodegueros, vendedores, mensajeros etc., son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

La persona encargada mantendrá un inventario actualizado de todos los materiales, repuestos, herramientas, máquinas, etc., que la Compañía entregue para la custodia de cada empleado, y suscribirán, en cada ocasión, la recepción física de dichos bienes. Solamente los egresarán de sus bodegas previa orden escrita del funcionario autorizado para ello. La Compañía no aceptará otro descargo por concepto de egreso de mercadería que la orden de egreso debidamente firmada por el funcionario autorizado conjuntamente con el documento de recepción firmado por quien retire la mercadería.

#### 4.2.1.11. Disposiciones Generales

*Cambio De Funciones:* Con el fin de proporcionar al trabajador mayor experiencia y lograr su debida capacitación, los gerentes de área y los jefes de departamento o sección podrán cambiarlo de puesto o función, sin disminuir su remuneración, dentro de los mismos niveles de jerarquía, sin que ello signifique despido intempestivo, siempre y cuando exista aceptación escrita por parte del trabajador en cada ocasión en que esto ocurra.

*Evaluación Del Desempeño:* Para los efectos del artículo 172 numeral 5 del Código de Trabajo, se considera ineptitud

manifiesta del trabajador para la labor u ocupación para la cual se comprometió, cuando el rendimiento de su trabajo sea inferior al promedio del rendimiento de los demás trabajadores de la respectiva sección o actividad.

Para establecer dicha ineptitud la Compañía informará al trabajador de los resultados insuficientes de su evaluación de desempeño semestral, con relación a los obtenidos por los demás trabajadores.

Si en el semestre siguiente se repite una evaluación con resultados que no alcancen el 50% del puntaje máximo, la Compañía podrá solicitar el visto bueno a la inspección del trabajo.

El sistema de evaluación a desarrollarse contemplará instancias de entrevistas entre los jefes calificadores y el trabajador para a través del dialogo y discusión de resultados, se asegure la justicia y objetividad de los puntajes.

### 4.3. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS QUE APORTEN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

#### 4.3.1. Sistemas de información

Management & Assurance cuenta con dos sistemas de información que han permitido su desenvolvimiento tanto en el área de contabilidad como en el de auditoría:

##### 4.3.1.1. Sistema Contable SIAC

El Sistema Integrado Administrativo Contable (S.I.A.C.), es una herramienta que integra cada uno de los departamentos de su empresa. Llevando el control del manejo de toda su operativa, desde su compra, ventas movimientos de inventario, cobros, declaraciones de impuestos etc. Integrándose todas sus transacciones al módulo Contable.

SIAC maneja múltiples empresa, múltiples usuarios, teniendo un control de permisos y accesos transaccionales para cada usuario, de

tal forma que se tiene la seguridad que los usuarios solo pueden acceder a las transacciones a las que se les dé permiso de acceso.

SIAC cumple con las necesidades de cualquier empresa comercial, está desarrollado en una plataforma acorde a la tecnología actual ya que bajo los estándares del ambiente Windows, utilizando para este fin Visual Basic como herramienta de desarrollo, Crystal Reports como herramienta para sus reportes y SQL Server como base de datos, que le permite poder manejar grandes cantidades de transacciones de una forma segura, confiable e integrada.

- Multicompañía, multisucursal y multibodega.
- Implantación rápida.
- Parametrizable y muy flexible
- Diseño Modular e integrado.
- Interface amigable y estándar.
- Cumple estándares tributarios
- Optimizar procesos Administrativos y financieros al aumentar la productividad y eficiencia.
- Registrar información en el lugar en que se generó para su utilización inmediata en otras áreas.
- Facilitar la oportuna toma de decisiones.

- La respuesta a sus aspiraciones sobre un sistema Administrativo-Financiero. (Whom, 2014)

#### 4.3.1.2. Sistema de Auditoria DATEV SINFOPAC Audit

DATEV SINFOPAC Audit es una aplicación para el trabajo de auditoría desarrollado por profesionales de varios países europeos cuyo objetivo es, además de satisfacer las exigencias de la armonización legislativa de inspiración comunitaria y de la reforma contable basada en las NIIF/NIC y en el nuevo PGC, garantizar la homogeneidad y calidad en el trabajo de los auditores en los diferentes países comunitarios, respetando su idioma y particularidades.

El software proporciona apoyo en todo el proceso de auditoría con una excelente gestión de la documentación, estructuras modernas, soluciones innovadoras y un sistema de referencia y archivo flexible para que el trabajo se haga como se debe, se haga bien, con calidad, coherencia y rentabilidad, cumpliendo los requisitos legales y comunitarios para ofrecer a los auditores europeos, sean individuales o de un grupo, el intercambio de información.

DATEV SINFOPAC Audit aporta soluciones para captura de datos y mantenimiento de diversas bases contables (interinos, finales...), planificar el trabajo, facilitar el conocimiento de la entidad, evaluar su control interno, la revisión analítica, la interrelación de riesgos y materialidad, crear, evidenciar y documentar los papeles de trabajo, facilitando las conclusiones en base a fórmulas objetivas que apoyen el juicio profesional del auditor.

Cada etapa se realiza en un programa central único. Ya no es necesario saltar de un producto a otro, ni familiarizarse con varias aplicaciones.

La implementación de los Sistemas de Control de Calidad ha de realizarse a través de un Manual de Control de Calidad Interno y debe hacerse efectiva con anterioridad al 1 de enero de 2013.

Puede y debería contemplarse como una oportunidad para implementar un sistema más eficaz, teniendo en cuenta que requiere un criterio sólido y capacitado tanto en el diseño como en la puesta en práctica. (DATEV SINFOPAC Audit, 2014)

### 4.3.2. Sistemas de comunicación

En las empresas, las personas se comunican por diversos motivos, de maneras distintas como la palabra escrita, la palabra no verbal, los números los dibujos; y por medios diferentes como: el teléfono, la reunión cara a cara, la videoconferencia, el correo electrónico y el comunicado. Los buenos comunicadores procuran elegir el medio más idóneo según su tipo de mensaje que desean transmitir.

La buena comunicación requiere paciencia, destreza y voluntad; por lo que se necesita:

- Exactitud, a fin de transmitir mensajes claros y precisos;
- Atención a los sentimientos y las opiniones de la persona destinataria del mensaje;
- Destreza en la transmisión. (Judith, 2012)

Para Management & Assurance Cía. Ltda., es de vital importancia tanto la comunicación interna entre sus colaboradores como la externa con sus

clientes ya que se pretende crear y mantener las buenas relaciones proyectando una imagen favorable.

La comunicación será para Management & Assurance Cía. Ltda., responsabilidad para todos, si bien algunos jugarán un papel más importante ya sea por la posición que ocupan o para la información que manejan; en ninguno de los casos se distorsionará.

Management & Assurance Cía. Ltda., maneja dos herramientas de apoyo para mejorar su comunicación, y estas son:

#### 4.3.2.1. Skype para empresas

Skype Manager (anteriormente conocida como el Panel de Control para Empresas) es una herramienta de administración basada en Internet que permite configurar, administrar y obtener informes sobre el uso de Skype en toda la empresa.

Su modelo de utilidad se basa en crear cuentas de Skype para los empleados, controlando su acceso mediante horas de entrada y salida, asignarles crédito de Skype. En caso de que un empleado se vaya, se

mantiene el control de la cuenta empresarial, el crédito de Skype restante y las características.

Skype Manager además ayuda a mantener bajo control los gastos en llamadas mediante informes que pueden generarse desde la empresa, sus departamentos o empleados.

Adicional que Skype se puede descargar gratis y es fácil de usar, por lo que ahorra costos de instalación y soporte técnico.

#### 4.3.2.2. Correo Empresarial Gmail

Gmail es una herramienta de correo institucional que posee un gestor de correo online que permite ser manejado desde un ordenador o desde un Smartphone.

Cada miembro de Management & Assurance Cía. Ltda., posee una cuenta de correo electrónico, misma que es controlada desde la web master y por el Gerente Administrativo, quien se encarga de asignar cuentas a cada uno de los nuevos colaboradores.

Se ha escogido este servidor de correo electrónico ya que posee gran capacidad de almacenamiento de información y se puede recuperar con facilidad en casos de pérdidas.

#### 4.4. VINCULACIÓN DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS POR EL LOGRO DE OBJETIVOS

Actualmente, las compañías están sometidas a una gran presión para mejorar la eficiencia y la calidad en una época en la que los recursos están severamente limitados. Las empresas que cuentan con esquemas de compensación, atraen a muchos directivos como un método económico para mejorar resultados, ofreciendo una serie de incentivos a los colaboradores para que mejoren su desempeño. (School, 2012)

##### **4.4.1. Recompensas e incentivos**

Management & Assurance Cía. Ltda., realiza evaluaciones semestrales a sus colaboradores en donde miden su desenvolvimiento, nivel de aprendizaje y su compromiso con la empresa. Las evaluaciones son consideradas y recalificadas por los jefes inmediatos y se consideran aumentos de sueldos y bonos de rendimiento.

Otras maneras de incentivos que se plantea es retomar son:

- El “Plan Celular”: consiste en afiliarse al Plan corporativo de telefonía móvil e internet a la que pertenece la empresa y Management & Assurance Cía. Ltda., cancelará el 50% y el porcentaje restante será cancelado por cada miembro del plan en su rol de pagos a fin de mes, así mismo se podría contar con la posibilidad de adquirir nuevos teléfonos.
  
- El “Plan Auto”: Un colaborador de Management & Assurance Cía. Ltda., podría acceder a tener un auto de la firma para movilizarse a todas sus asignaciones después de haber cumplido un año de trabajo en la empresa y de haber demostrado un comportamiento adecuado, siempre y cuando se responsabilice del uso y mantenimiento del cada vehículo.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como fase final del proceso de planificación estratégica, se debe formular un conjunto de conclusiones y recomendaciones sobre la base del análisis y los resultados obtenidos, que serán acoplados a la realidad de Management & Assurance Cía. Ltda., a fin de generar un verdadero y eficaz proceso de cambio.

Para esta etapa se debe partir de los resultados obtenidos en el transcurso de la planificación, identificando en cada uno de ellos su importancia relativa y la manera en que estos influyen en la realidad de la empresa. Así podrán precisar conclusiones y generar recomendaciones que lleven al mejoramiento de la gestión de la empresa en un futuro.

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Management & Assurance Cía. Ltda., es una empresa familiar, que al momento no cuenta con una estructura organizacional claramente definida, lo cual ha ocasionado inconvenientes administrativos como duplicación de funciones y confusión de niveles operativos hacia niveles administrativos, provocando inestabilidad en el personal por la espera de disposiciones de altos mandos.

- Los factores que ejercen mayor influencia para que los clientes opten por preferir los servicios de Management & Assurance Cía. Ltda., son: calidad y especialización en los mismos, honestidad y veracidad de los informes contables y de auditoría, metodologías adecuadas aplicadas para cada cliente que dan como resultado un verdadero aporte de mejora.
- La ausencia de políticas claramente definidas, han ocasionado que algunos empleados se sientan incómodos al no conocer con exactitud los procedimientos que se manejan dentro de la empresa, lo que en ocasiones afecta al clima organizacional.
- Management & Assurance Cía. Ltda., no cuenta con estrategias definidas sobre medios de publicidad, que permitan su posicionamiento tanto en el mercado como en la mente de sus clientes y la potencialización de la marca e imagen corporativa.
- En el año 2014 trabajaron en la empresa alrededor de 30 personas, de las cuales al momento se encuentran trabajando 12 personas; por lo que se ha identificado una rotación de personal muy alta, es decir el personal no logra identificarse con la empresa.

- Debido a la implementación de nuevas leyes, las microempresas están obligadas a llevar contabilidad y rendir cuentas tanto a la Superintendencia de Compañías como al Servicio de Rentas Internas, esta normativa abre un gran campo de oportunidades de crecimiento para Management & Assurance Cía. Ltda.
- La capacitación constante ha influido positivamente en el personal de la empresa, hoy en día el personal de Management & Assurance Cía. se siente motivado y cuenta con mayores conocimientos lo que le permite tomar decisiones en sus labores diarias tomando en cuenta la ética y el profesionalismo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer una estructura interna sólida que responda a las exigencias, tanto de la empresa, como de sus clientes y proveedores.
- Implementar las Políticas en Management & Assurance Cía. Ltda. para controlar el desempeño y comportamiento de sus empleados y de esta manera poder evaluar el rendimiento de los mismos.
- Realizar al menos dos veces al año una reunión donde participen todos los miembros de Management & Assurance Cía. Ltda., con el objetivo de:

- Transmitir los planes y las políticas de crecimiento laboral, asignación de contratos y de herramientas con las que contarán para el desarrollo de sus actividades.
- Intercambiar información acerca del grado de satisfacción o insatisfacción entre los diferentes niveles.
- Presentar a todos los miembros de la empresa los objetivos planteados para cada periodo, con el fin de que cada uno se sienta parte de los logros y resultados obtenidos gracias al aporte de cada uno.
- En base a la información obtenida considerar las estrategias planteadas para impulsar las fortalezas y oportunidades que han sido identificadas. Dentro de estas estrategias están:
  - Impulsar alternativas de publicidad e imagen corporativa.
  - Participar en seminarios de actualización y capacitaciones.
  - Elaborar un plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Una vez aprobado el plan estratégico, deberá ser compartido hacia todos los niveles de la organización con el fin de que su contenido este claro y que cada uno de los miembros se puedan alinear y se involucren con los objetivos planteados.

- Publicar en carteleras la Misión, Visión y los Valores Corporativos para lograr que exista una identidad corporativa.
- Que una persona se encargue del monitoreo y evaluación del Plan Estratégico para llevar a cabo los objetivos y estrategias planteadas de manera eficaz; tomando en cuenta que el éxito del mismo dependerá del nivel de compromiso y de la importancia que le den los miembros de la organización.
- El presente plan estratégico debe ser revisado de manera continua con el fin de realizar correcciones dependiendo de las necesidades que se presenten a futuro en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Amador, M. (Abril de 2012). *Comunicación de RSE y Sestentabilidad*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/beneficios-de-la-responsabilidad-ambiental-empresarial/>

Ansoff. (1965). *Estrategias Corporativas*.

DATEV SINFOPAC Audit. (2014). Obtenido de DATEV SINFOPAC : [http://www.datevsinfopac.com/category.php?id\\_category=31](http://www.datevsinfopac.com/category.php?id_category=31)

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Editorial Progreso.

Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires.

Economic, E. (2014). *E- Economic*. Obtenido de <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-outsourcing>

*Estrategia Empresarial*. (2012). Obtenido de Gerencia y Negocios en Hispano América: [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

Google Maps. (Diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1708279,-78.492749,18z>

Hernan, P. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/niif/GUIA%20RAPI%20DE%20NIIF%20PARA%20LAS%20PYMES%20Y%20DIFERENCIAS%20CON%20NIIF%20FULL.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/niif/GUIA%20RAPI%20DE%20NIIF%20PARA%20LAS%20PYMES%20Y%20DIFERENCIAS%20CON%20NIIF%20FULL.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2014). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina4.php>

Jaramillo, A. T. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporacion Editora Nacional.

Judith, T. (2012). *La comunicación en el Trabajo*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Logo Managment & Assurance Cia. Ltda. (Diciembre de 2014). Quito, Pichincha, Ecuador.

Medina, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Quito: CODEU.

Morales, W. (6 de Octubre de 2014). Historia y Situación Actual de la Empresa Management & Assurance. (D. Paladines, Entrevistador)

Ramírez, J. (s.f.). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior*. IICA.

Rodríguez, J. (2009). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Edamsa Impresiones.

Romero, A. F. (2010). *Dirección y Planificación en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diez Santos.

Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sánchez, Y. (2013). *Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Grupo 5.

School, H. B. (2012). *La remuneración y los sistemas de incentivos*. Boston: ISBN.

*Superintendencia de Compañías*. (Diciembre de 2014). Obtenido de [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/resultado\\_consulta\\_cias\\_detalle\\_ci\\_a.jsp](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_detalle_ci_a.jsp)

Torres, M. A. (2006). *Manual de Planificación Estratégica*. México: Panorama Editorial S.A.

Whom. (2014). *OCEANS DIGITAL MARKTING*. Obtenido de Sistema Integrado Administrativo Contable : <http://sistemacontableec.com/sistema-contable-administrativo/>