

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CASO STUDYSERTECO CÍA LTDA.)”**

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

YOLANDA ESTEFANÍA REDÍN MUÑOZ

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAUZ

QUITO, ABRIL, 2014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para mi madre, quien ha hecho todo en la vida para que yo pudiera alcanzar mis sueños y metas, por motivarme y darme la mano cuando sentía que ya no podía seguir. Por estar siempre en cada etapa de mi vida e impulsarme a ser siempre una persona mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminar constantemente mi camino, a mis padres, quienes han sido mis guías en cada paso que he dado. A mis amigos y compañeros de clase, quienes siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda. A mis maestros que han visto y han sido parte de mi crecimiento intelectual, sobre todo a mi tutor, quién me ha ayudado en el desarrollo de esta investigación, que es la culminación de un peldaño más de mi vida profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada “Formulación, implementación y evaluación de un modelo de planeación estratégica” fue realizada en la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA con la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico que actúen como fuerza matriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminado a mejorar la gestión actual de la empresa, para elevar la satisfacción de tanto los clientes internos como externos, además permitir generar mejores réditos económicos a la entidad. A lo largo del diagnóstico que se realizó dentro de STUDYSERTECO CÍA LTDA., se efectuó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual permitió conocer el perfil institucional de mejor manera para posteriormente formular el árbol de problemas, que conduce a mostrar las causas y efectos de la debilidades y amenazas de las empresa, con el fin de obtener estrategias tanto internas como externas que permitan consolidar a la empresa en el mercado tributario. Los resultados obtenidos de este análisis, condujeron al desarrollo del Plan Estratégico que permitirá a la empresa mejorar su gestión, cumpliendo la misión y metas propuestas en el plan, para proyectarse hacia mejores estamentos dentro de la cartera empresarial proyecten, dejando de lado el empirismo y la improvisación, por la que llevaba la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA.

ABSTRACT

The present investigation called "Formulation, implementation and evaluation of a model of strategic planning" was performed in the STUDYSERTECO CIA LTDA company with the purpose of establishing a strategic direction that act as parent force capable of generating more effective and efficient, behaviors aimed at improving the current management of the company, to raise the satisfaction of both the internal and external customers also allow to build better economic returns to the entity. Along the diagnosis that was made within STUDYSERTECO CIA Ltda., was the analysis of the strengths, opportunities, weaknesses and threats (SWOT), which allowed to know the institutional profile in best way for then formulate the problem tree, which leads to show the causes and effects of the weaknesses and threats from the company, in order to obtain internal and external strategies that allow consolidating the company tax market. The results of this analysis, led to the development of the Strategic Plan that will allow the company to improve its management, fulfilling the mission and goals proposed in the plan, to project itself to best estates within the corporate portfolio project, leaving aside the empiricism and improvisation, which wore the STUDYSERTECO CIA Ltda. company.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico que se ha desarrollado en la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA tuvo la finalidad de generar ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias para mejorar la gestión administrativa y operativa de la entidad, todo esto en función de la misión y de sus objetivos.

El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan estratégico de la empresa STUDYSERTECO CÍA. LTDA, fundamentado en la administración estratégica, la cual permitirá que la empresa tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender nuevas actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El gerenciamiento del Proyecto en esta dirección requirió la definición clara y concreta de: misión, visión, objetivos, metas y estrategias; así como también de los indicadores de gestión con la finalidad de disminuir al máximo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias estarán sometidos a un estudio riguroso dentro del mercado tributario.

Por ello, el presente proyecto se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: En este apartado se encuentra el planteamiento del problema, el cual realiza un diagnóstico breve de la situación contextual de la empresa STUDYSERTECO CÍA.

LTDA, donde se localiza justificación, objetivo, metodología de la investigación. Para luego ir a un marco de referencia de la empresa, donde se indica misión, visión, organigrama y actividades de la entidad. Además, se realiza un marco teórico en cuanto al plan estratégico.

Capítulo II: Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa. En cuanto al ambiente externo se hace un análisis macroambiente y microambiente de los factores: económicos, políticos, legales, tecnológicos y ambientales que inciden en las amenazas y oportunidades de la empresa. En la parte interna se evalúa la capacidad administrativa, financiera, operativa; poniendo en evidencia las debilidades y fortalezas de STUDYSERTECO CÍA. LTDA. Finalmente se realiza el análisis FODA mediante matrices internas y externas, a través de las cuales se valoran los impactos generados por los factores externos y la capacidad de respuesta por parte del Proyecto, para concluir con la matriz de síntesis estratégica.

Capítulo III: Abarca todo lo que es el Plan Estratégico de la empresa, es decir de manera concreta en base al análisis previo realizado, se establece la misión, visión, los valores y políticas y los objetivos estratégicos institucionales, por lo que se define el rumbo u horizonte fijado por STUDYSERTECO CÍA. LTDA.

Capítulo IV: En esta parte se realiza la implementación y evaluación del plan estratégico que se estableció en el capítulo III, con la finalidad de conocer el rendimiento de la empresa y si el plan fortaleció a STUDYSERTECO CÍA. LTDA. Como se había señalado.

Capítulo V: Finalmente, se realiza las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a los datos arrojados en el marco teórico, en el diagnóstico situacional y en la evaluación y monitoreo del Plan Estratégico que se le realizó a la empresa STUDYSERTECO CÍA. LTDA.

ÍNDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I.....	1.116
EL PROBLEMA.....	16
1.1. Presentación de la empresa study serteco cía. Ltda.....	16
1.1.1.Origen	16
1.1.2.Tipos de servicios	17
1.2. La organización	6
1.2.1. Misión	20
1.2.2. Visión.....	20
1.2.3. Organigramas actuales.....	21
1.3. Problema de investigación	21
1.3.2. Formulación del problema	25
1.3.3.Sistematización del problema	25
1.3.4.Objetivo general	26
1.3.5. Objetivos específicos	26

1.3.6. Justificación	26
1.3.7. Metodología	28
1.3.8. Marco de referencia	30
1.3.9. Marco conceptual	39
CAPÍTULO II	43
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	43
2.1. Análisis del ambiente externo	43
2.1.1. MacroEntorno	43
2.1.1.1. Factor económico	43
2.1.1.2. Factor social	55
2.1.2. MICROAMBIENTE	59
2.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de michael porter	59
2.1.2.2. Posible entrada de nuevos competidores	59
2.1.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	62
2.1.2.4. El poder de negociación de los proveedores	62
2.1.2.5. El poder de negociación de los clientes	63
2.1.2.6. Clientes externos	64
2.1.2.7. RESUMEN DE LAS 5 FUERZA DE MICHAEL PORTER PARA STUDYSERTECO	68
2.2. Análisis del ambiente interno	68
2.3. ANÁLISIS FODA	105

2.3.1. Matrices de impacto	105
2.3.1.2. Matriz de impacto interna	108
2.3.1.3. Matriz de vulnerabilidad	111
2.3.1.4. Matriz de aprovechabilidad	112
2.3.1.5. Hoja de trabajo	115
2.3.1.6. Síntesis foda.....	118
 CAPÍTULO III.....	 120
 ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	 120
3.1. Formulación de la misión.....	120
3.1.1. Análisis y propuesta inicial.....	120
3.1.2. Definición del objetivo central, capacidad distintiva y valores agregados	124
3.1.3. Recolección criterios de clientes internos	125
3.1.4. Nueva misión.....	126
3.2. Formulación de la visión.....	127
3.2.1. Análisis y propuesta inicial	127
3.2.2. Recolección criterios de clientes internos	129
3.2.3. Nueva visión.....	130
3.3. Definición de valores corporativos	131
3.3.1. Recolección criterios a ejecutivos	131
3.3.2. Nuevos valores corporativos	132
3.3.3. Matriz axiológica	133

3.4. Formulación de objetivos empresariales.....	135
3.5. Formulación de estrategias empresariales	137
3.6. Desarrollo de políticas empresariales.....	138
3.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	139
3.8. Organización empresarial propuesta	141
3.8.1 Estructural organizativa	141
3.8.2. Organigrama estructural propuesta	143
3.8.3. Organigrama funcional propuesto	144
3.8.4. Organigrama posicional	145
3.9. Manual de funciones propuesto	146
CAPÍTULO IV.....	158
IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN.....	158
4.1. Cuadro de mando integral.....	158
4.2. Desarrollo de indicadores	161
4.3. Plan operativo anual	162
CAPÍTULO V	165
Conclusiones y recomendaciones.....	165
BIBLIOGRAFÍA	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1: Logo de studyserterco cía. Ltda.	16
Figura n°3 Proceso de la planificación estratégica.....	35
Figura n°4 Proceso de planeación de mercados.....	37
Figura n° 5: Fuerza de porter.....	59
Figura n° 6: Fuerza de porter en la empresa STUDYSERTECO.....	68
Figura n° 7 Como elaborar la misión	122
Figura n° 8 Estructura orgánica.....	141
Figura n° 9 Organigrama estructural propuesta.....	143
Figura n° 10 Organigrama funcional propuesta	144
Figura n° 11 Organigrama pocional.....	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n°1: Inflación anual	44
Gráfico n°2: Inflación en el periodo de rafael correa	45
Gráfico n° 3: Tasa activa	48
Gráfico n°4: Tasa pasiva	49
Gráfico n° 5: Pib per cápita	51
Gráfico n° 6: Variación del pib en ecuador	52
Gráfico n° 7: Riesgo país	55
Gráfico n° 8: Índice de desempleo	56
Gráfico n°9: Evolución del empleo en el ecuador	58
Gráfico n°10: Pregunta 1. Edad:	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 1: Índice de inflación	45
Tabla nº 2: Tasa activa	48
Tabla nº 3: Tasa pasiva	49
Tabla nº 4: Pib per cápita	51
Tabla nº 5 Variación pib	52
Tabla nº6: Riesgo país	54
Tabla nº 7: Índice de desempleo	57
Tabla nº 8: Pregunta 1. Edad	69
Tabla nº 9: Pregunta 2.	70
Tabla nº 10: Pregunta 3.	72
Tabla nº 11: Pregunta 4,5,6.	73
Tabla nº 12: Pregunta 7.	74
Tabla nº 13: Pregunta 8.	75
Tabla nº 14: Pregunta 9.	77
Tabla nº 15: Pregunta 10.	78
Tabla nº 16: Pregunta 11.	79
Tabla nº 17: Pregunta 12.	81
Tabla nº 18: Pregunta 13.	82

Tabla n° 19: Pregunta 14	83
Tabla n° 20: Pregunta 15	84
Tabla n° 21: Pregunta 16	85
Tabla n° 22: Pregunta 17	86
Tabla n° 23: Pregunta 18	87
Tabla n° 24: Pregunta 19	88
Tabla n° 26: Pregunta 20	89
Tabla n° 28: Pregunta 21	90
Tabla n° 29: Pregunta 22	91
Tabla n° 30: Pregunta 23	92
Tabla n° 31: Pregunta 24	93
Tabla n° 32: Pregunta 25	94
Tabla n° 33: Pregunta 26	95
Tabla n° 34: Pregunta 27	96
Tabla n° 35: Pregunta 28	97
Tabla n° 36: Pregunta 29	98
Tabla n° 37: Pregunta 30	99
Tabla n° 38: Pregunta 31	101
Tabla n° 39: Pregunta 32	102
Tabla n° 40: Pregunta 33	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n° 1: Principales competidores	60
Cuadro n° 2: Clientes de la empresa studyserteco	66
Cuadro n° 3. Matriz de impacto externa	107
Cuadro n° 4 Matriz de impacto interna	109
Cuadro n° 5 Matriz de vulnerabilidad	111
Cuadro n° 6 Matriz de aprovechabilidad	112
Cuadro n° 7 Matriz de estrategias foda	116
Cuadro n° 8 Enfoque de la nueva misión	126
Cuadro n° 9 Enfoque de la nueva visión	130
Cuadro n° 10 Matriz axiológica	134
Cuadro n° 11 Cuadro de mando integral	159
Cuadro n° 12 Desarrollo de indicadores	161
Cuadro n° 13 Plan operativo anual	163

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Presentación de la Empresa STUDY SERTECO CÍA. LTDA

1.1.1. Origen

STUDYSERTERCO Cía. Ltda. Es una empresa constituida en el año 2000, tiene una experiencia de diez años en el ámbito nacional e internacional, cuentan con un selecto grupo de profesionales especializados en las áreas contable, financiera, tributaria, legal, recursos humanos y comercio exterior, con infraestructura propia y tecnología de punta que permite desarrollar soluciones creativas para satisfacer los requerimientos de las empresas asesoradas.

Figura N° 1: Logo de STUDYSERTERCO Cía. Ltda.



Fuente: Empresa StudySertecoCía. Ltda., 2013

1.1.2. Tipos de servicios

Asesoría Contable

Los servicios de asesoría contable que brinda STUDYSERTECO, se caracteriza por contar con una metodología pragmática, capacitando continuamente al personal que integra sus equipos de trabajo para apoyar al cumplimiento de las expectativas del cliente y promover efectividad y mayor eficiencia.

Los servicios que se brinda al cliente son:

- Registros contables y reportes financieros
- Control de inventarios-tomas físicas
- Revisión de importaciones
- Conciliación de cuentas
- Control y revisión de pagos
- Mantenimiento de nómina, entre otras

Asesoría Financiera

StudySerteco cuenta con un equipo de asesores profesionales que permite ayudar a sus clientes y optimizar sus recursos. El soporte está enfocado

tanto para nuevas empresas como para las que se encuentran ya en funcionamiento y en muchos de los casos requieren de la solución a problemas complejos de negocios. Tiene como objetivo el de mejorar su capacidad para generar recursos, administrar el riesgo y mejorar el rendimiento de las empresas asesoradas.

Las áreas de apoyo son:

- Valoración y compra-venta de empresas
- Fusión y adquisiciones
- Planes de negocios
- Reestructuración de obligaciones
- Fondeo, entre otras

Asesoría Tributaria

El servicio de asesoría tributaria se basa en el análisis y evaluación de las políticas y métodos impositivos utilizados en las empresas, con el propósito de preparar estrategias que permitan maximizar los beneficios tributarios y evitar contingencias fiscales.

Dentro de estas actividades están las siguientes:

- Consultas tributarias

- Revisión Fiscal
- Planificación Tributaria
- Representación judicial
- Elaboración de Anexos tributarios
- Informes Tributarios, entre otras

Asesoría Legal

STUDYSERTECO ofrece asesoría en diversas áreas de derecho pues cuenta con especialistas del más alto nivel en los principales campos como son:

- Asesoría Legal Corporativa
- Asesoramiento societario
- Derecho corporativo
- Constitución de compañías, offshore y consorcios
- Aumento de capital
- Asesoramiento societario
- Derecho laboral, entre otros

Auditorias

Cuenta con un equipo calificado de auditores y la capacitación permanente de los mismos, permite brindar a las empresas asesoradas a más del servicio de auditoría, un concepto diferente de asesoramiento, enfocado no solamente a

la parte operativa y funcional, sino a soluciones de los hallazgos del trabajo realizado.

A continuación se detallan los servicios en esta área:

- Auditoría contable
- Auditoría operacional
- Auditoría administrativa
- Auditoría fiscal
- Auditoría forense
- Auditoría y revisiones limitadas
- Auditoría integral
- Auditoría interna
- Auditoría externa

1.2.La Organización

1.2.1. Misión

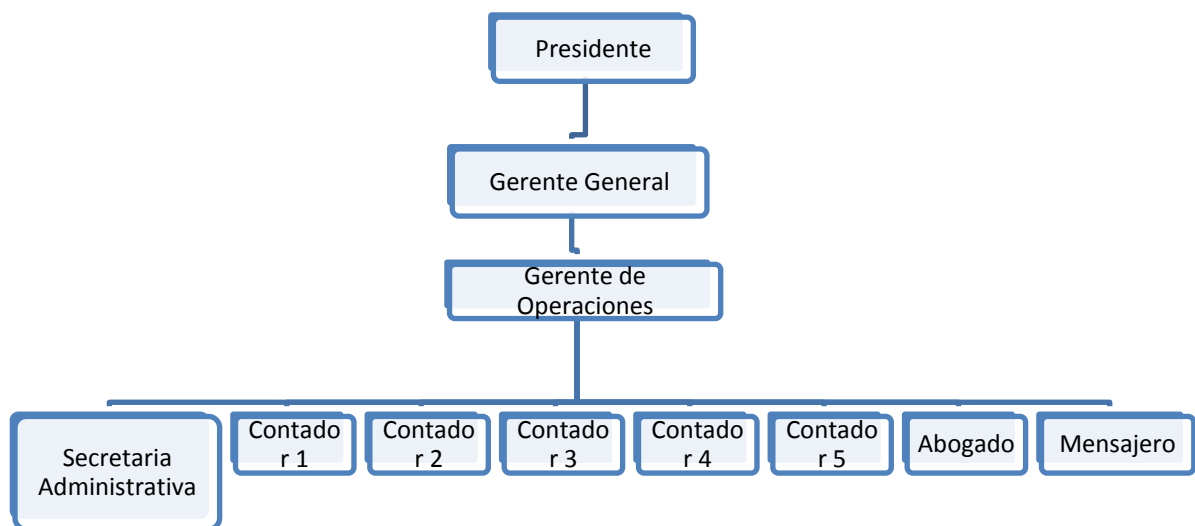
Ser una empresa de servicios orientada a dar un servicio oportuno, eficaz e innovador consolidando procesos de información actual y veraz para el desarrollo de un control contable, financiero y tributario correcto y apegado a la ley.

1.2.2. Visión

Consolidar un equipo corporativo de servicios en el área de auditoría, contabilidad, tributación, legal, financiera, marketing y estrategia, capaz de orientar el desarrollo y crecimiento de las empresas asesoradas, para la toma de decisiones que aseguren el incremento de recursos y capitales en beneficio y desarrollo de la empresa.

1.2.3. Organigramas Actuales

Figura N° 2: Organigrama actual de la empresa



Fuente: STUDY SERTECO CÍA. LTDA, 2013

Elaborado por: Estefanía Redín

1.3. Problema de Investigación

1.3.1. Planteamiento del Problema

“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”(Fred, 2003, pág. 25)

Según Fred R (2003) la Planificación Estratégica es un conjunto de pasos para medir de manera sistemática la naturaleza y evolución de un negocio, fijando objetivos a largo plazo, estableciendo metas y objetivos mediatos y cuantitativos que permitan la evaluación periódica, diseñando y aplicando estrategias que permitan lograr esos objetivos localizando además los recursos de diferente naturaleza que servirán para la consecución de las metas establecidas.

La planificación de cualquier actividad implica procesos de investigación, fijación de objetivos, medición de logros, obtención de recursos, implementación de políticas, correcciones. Es un hecho que cualquiera que sea la naturaleza de la actividad si ésta tiene una planificación previa es mayor la probabilidad de conseguir las metas propuestas en tanto mejor se haya proyectado el camino a seguir, en tanto que la falta de planificación o la ausencia de ella aumenta el margen de error y lleva al fracaso o a la mediocridad. El plano comercial y empresarial son actividades en las cuales la falta de una planificación estratégica trae consecuencias muy graves que llevan indefectiblemente al fracaso, existen señales que pueden percibirse en la ausencia de planificación, entre otras, se notarán trabajos de mala calidad, clientes y personal de la empresa insatisfechos, recursos mal orientados,

presupuestos y proyectos mal evaluados y mal desarrollados, metas no claras o inalcanzables.

La planificación en el plano económico brinda múltiples beneficios que permiten en el largo plazo la consecución de las metas propuestas, mediante ella se conseguirán logros intermedios que redundan en beneficio de las empresas como son la satisfacción de los clientes y los empleados.

STUDYSERTECO Compañía Limitada es una empresa constituida en el año 2000, tiene una experiencia de más de diez años en el ámbito nacional e internacional.

Los servicios que presta son asesorías contables, financieras, tributarias, legales, en recursos humanos, en comercio exterior y auditorías. La empresa cuenta con infraestructura propia y con personal calificado para poder brindar estos servicios.

A pesar de que StudySerteco cuenta con varios años de experiencia, no tiene actualmente una planificación estratégica que le permita crecer, ampliar su mercado y obtener por tanto mejores resultados financieros y de posicionamiento con la competencia.

Es necesario realizar la planeación estratégica de esta empresa ya que de esta manera se podría redefinir y mejorar la administración, fijar metas y objetivos mediatos y de largo plazo, planificar actividades futuras, como también coordinar y controlar las acciones cotidianas.

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado lo siguiente:

- a. La empresa no tiene definidas las estrategias a seguir.
- b. No tiene identificados a sus competidores.
- c. Existen retrasos en la entrega de trabajos.
- d. Existe una cartera de clientes vencida.
- e. No hay una comunicación apropiada.

Estos síntomas originan los siguientes problemas:

- a. Al no contar con una estrategia apropiada no se tiene claro el norte empresarial de Studyserteco, tomándose decisiones sobre la marcha que no siempre son las más adecuadas por ser imprevistas.
- b. Pérdida de participación en el mercado.
- c. El retraso en la entrega de trabajos y el consecuente apresuramiento eventual para su entrega hace que los servicios no alcancen una calidad óptima lo que genera insatisfacción en los clientes y su deserción.
- d. Al no existir una política adecuada del manejo de cartera la empresa podría presentar, a futuro, pérdidas cuantiosas.

Para evitar la problemática que presenta la empresa y mejorar su gestión actual, se advierte la necesidad de organizar sus actividades a través de una Planeación Estratégica, la cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionarán la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3.2. Formulación del problema

¿Es favorable la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración de la empresa StudySertecoCía. Ltda.?

1.3.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo influye el nuevo plan estratégico en la situación interna y externa de la organización?
- ¿Qué factores se deben considerar para el desarrollo del norte empresarial de la empresa?
- ¿Qué metodologías se deben desarrollar para la elaboración del plan operativo?
- ¿Cuáles han sido los resultados en STUDYSERTECO al aplicar nuevas estrategias en el mercado, precios y servicio?

1.3.4. Objetivo General

Formular, implementar y evaluar un modelo de Planeación Estratégica para la empresa StudySerteco.

1.3.5. Objetivos Específicos

- Análisis y determinación de las situaciones interna y externa de la empresa en base al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Redefinir la misión, visión y objetivos estratégicos de StudySerteco CÍA. LTDA en base a los resultados obtenidos en el Análisis Institucional.
- Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Evaluación y proyección de las nuevas políticas aplicadas, mediciones estadísticas de rendimiento financiero, satisfacción de clientes y personal, cartera de clientes, mercadeo.

1.3.6. Justificación

Teórica

A partir de la Segunda Guerra Mundial se obtuvo una nueva concepción de la manera de administrar las empresas. Estas nuevas ideas han evolucionado a

través del tiempo es así que alrededor de 1980 se comienza a aplicar las nuevas metodologías en la empresa privada, definiéndose ya el plan estratégico.

Durante este largo tiempo en que la planificación estratégica ha tenido vigencia se han demostrado los múltiples beneficios que representa para las organizaciones ya que la generación de estrategias en base al estudio y análisis producen efectos positivos que permiten que las empresas se proyecten en base a su misión y visión y cumplan las metas y objetivos fijados, dejando de lado el empirismo y la improvisación.

Metodológica

Al hablar de estrategia presupone el uso de una metodología clara, eficiente, científica que permita obtener los resultados esperados.

La secuencia propuesta para la implementación de planes estratégicos es la ejecución de procesos claramente definidos, que inclusive contemplan flexibilidad ante eventualidades y contratiempos permitiendo utilizar correctivos para redirigir las actividades.

Sin embargo cabe anotar que la ejecución del plan estratégico requiere del compromiso empresarial y personal para su buen fin.

Práctica

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan estratégico de la empresa StudySerteco CÍA. LTDA, fundamentado en la administración estratégica.

Luego de la formulación e implementación y mediante la implementación de la planificación estratégica permitirá que StudySerteco tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender nuevas actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

En conclusión la nueva planificación estratégica reducirá al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias estarán sometidos a un estudio riguroso.

1.3.7. Metodología

Tipo de estudio

El tipo de estudio a aplicarse es del tipo analítico(Hernández, Fernández, & Baptista, 1997) ya que permitirá investigar la situación actual en que se

encuentra la empresa, estudio que servirá de base para la generación del Plan Estratégico a emplear.

Método de investigación

Se ha seleccionado el método de observación como método (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997) primario y técnica que permitirá obtener la información de la empresa, registrarla y proceder a su análisis posterior.

A continuación del método de observación que en principio es pasivo, se utilizará el método deductivo que en base a la etapa previa permitirá llegar a conclusiones y un análisis completo de los problemas que puedan existir en la empresa; una forma de llevar a cabo este método es proponer, mediante las observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, para de esta manera puedan resultar conclusiones particulares a aplicar en la empresa.

Técnicas de recolección de datos

Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizaran son las siguientes(Hernández, Fernández, & Baptista, 1997):

- Observación: Consiste en observar científicamente los procesos que se desarrollan en la empresa y las actividades realizadas por sus funcionarios.
- Entrevistas: Consiste en realizar reuniones de investigación y recolección de datos con los funcionarios y clientes para conocer sus necesidades, expectativas, respecto a su percepción de la situación de la empresa, requerimientos, propuestas, sus funciones, fortalezas, debilidades.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizarán son las siguientes(Hernández, Fernández, & Baptista, 1997)

- Libros sobre Planeaciones Estratégicas.
- Páginas Web referentes al tema.

Procesamiento de datos

Las observaciones serán sometidas a análisis con el objetivo de determinar fortalezas, debilidades, problemas de proceso.

Se seleccionarán los aspectos más importantes de cada una de las entrevistas y se representará la información en cuadros estadísticos y gráficos, para que de esta manera puedan ser interpretados y analizados.

1.3.8. Marco de referencia

Marco teórico

Planificación Estratégica

Definición

La Planificación Estratégica es el proceso de evaluación constante que debe tener un negocio, en este lapso se deben definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Burgwall & Cuellar, 2007)

Historia

La planificación estratégica viene desde el nacimiento del hombre y su organización en familias y tribus que debían planificar sus estrategias para básicamente proveer de alimentos a sus asociados, así debían proyectar en el tiempo sus siembras y cosechas, igualmente la caza y demás suministros para una vida aceptable. Siguió evolucionando y con el tiempo surgió la necesidad de planificar poblados y ciudades con todos sus servicios y provisiones. Sin embargo la planificación estratégica comercial surge como se la conoce actualmente en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento (Burgwall & Cuellar, 2007)

- A raíz de la Segunda Guerra Mundial muchas empresas vieron la necesidad de desarrollar planificación de programas y presupuestos. Es entonces cuando se adopta el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.
- La segunda corriente, fue propuesta por la reconocida Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global. Hasta entonces la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística y otras. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias.
- La planificación estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años 50. Tras aplicarse extensivamente en los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de los años ochenta se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones.

Beneficios

El mayor beneficio que tiene la planificación estratégica es que las organizaciones obtengan las mejores estrategias ya que usan un enfoque

sistemático, lógico y racional para elegir sus tácticas estratégicas. Es un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

La comunicación interdisciplinaria se fomenta en la planificación estratégica ya que se requiere de la participación de todos para conseguir el compromiso que los cambios requieren.

En el proceso de la planificación estratégica se sientan las bases para que todos los integrantes de las empresas puedan identificar y racionalizar la necesidad del cambio con el objetivo primario de mejorar institucional y personalmente, percibiendo la transformación como una oportunidad antes que como una amenaza.

Greenley(Gómez, 2011) señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.

- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

Características de la planificación estratégica

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características(Burgwall & Cuellar, 2007):

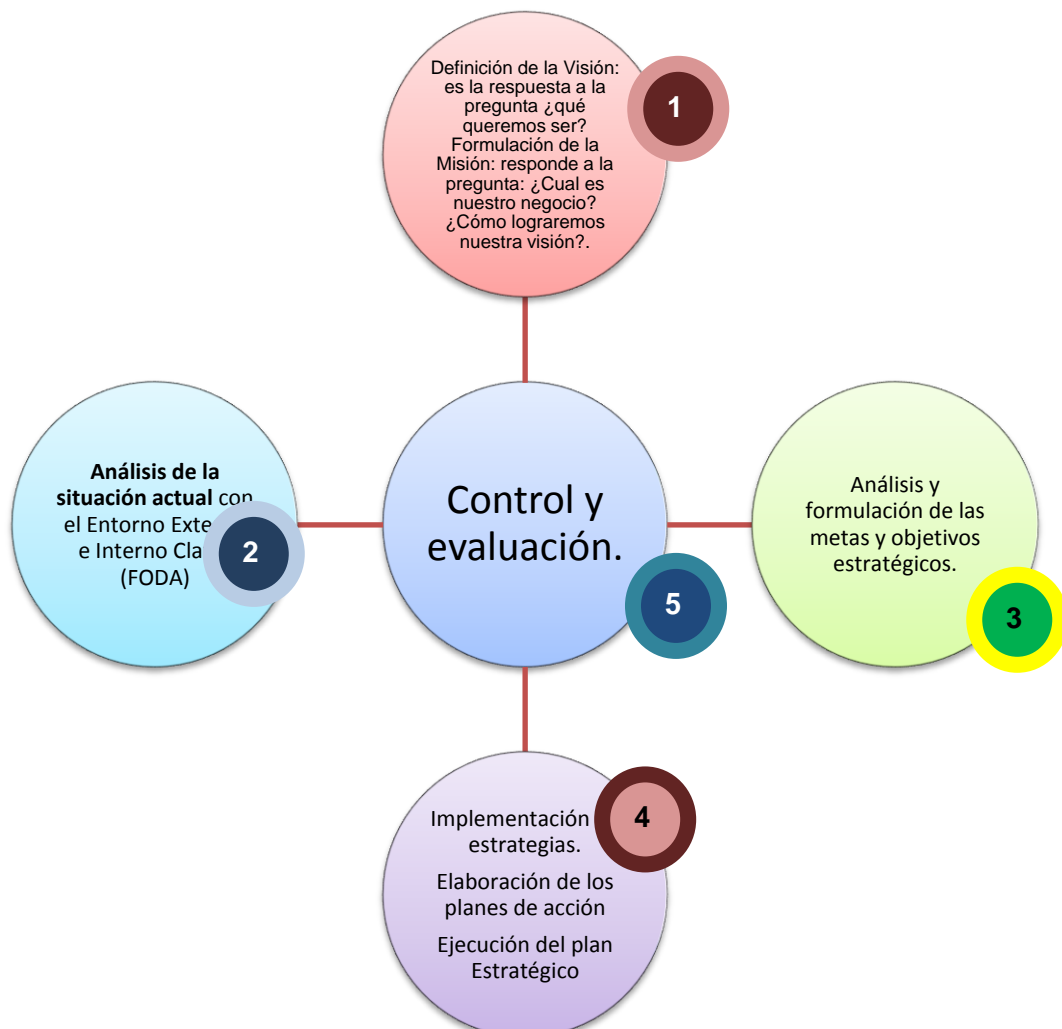
- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades, es decir permite actuar y proyectar con la realidad, sin excesos en más o en menos.
- La planificación es un intento científico, estructurado, secuencial para obtener los mejores resultados.
- Permite a los participantes racionalizar la situación actual y comprometerle para obtener una mejor situación futura.

- La planificación requiere de la participación y compromiso de los integrantes de la organización promoviendo una mejor situación futura.
- Una vez que existe la conciencia de situaciones insatisfactorias en el entorno surge la necesidad de superar estas situaciones y la planificación es una de las herramientas adecuadas para lograrlo.
- Siendo un proceso científico pretende seleccionar los mejores caminos para obtener los objetivos marcados.

El proceso de la planificación estratégica

Se propone el esquema de la siguiente figura, para el Proceso de Planificación Estratégica:

Figura N°3 Proceso de la Planificación Estratégica



Elaborado por: Estefanía Redín

Fuente: (Burgwall & Cuellar, 2007)

Para realizar el Plan Estratégico es necesario tomar en consideración que misión, visión, objetivos y principios tiene la empresa con la finalidad de conocer cuáles son los propósitos a corto y largo plazo. Para posteriormente, identificar el contexto social y temporal en el que se llevará a cabo la planificación. En el Diagnóstico se realiza una primera profundización del esfuerzo de recopilación diagnóstica, a través de fuentes primarias y secundarias, utilizando herramientas como la observación, entrevistas y encuestas. El análisis se presenta con las principales tendencias positivas y negativas, donde se plantea realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa. Esto con el fin de obtener un Análisis de Problemas y Estrategias de Solución, en esta parte se identifica los principales problemas a enfrentar y las soluciones que pueden poner en marcha.

En el cuarto punto se pretende implementar el plan, a través de un marco lógico que permita la ejecución de las estrategias. Finalmente, al culminar el proyecto se evaluará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para

conocer si fue productiva la implementación del plan.(Burgwall & Cuellar, 2007).

Figura N°4 Proceso de Planeación de Mercados



Elaborado por: Estefanía Redín

Fuente: Grupo Marketing, 2013

Etapas de la planeación estratégica

Para Burgwall & Cuellar (2007) la planeación estratégica se divide en tres:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil. (Burgwall & Cuellar, 2007)

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que le permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales(Orozco & Ortiz, 2007):

B.1-Diseño de una estructura organizacional

B.2-Diseño de sistemas de control

B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

C. Evaluación de la Estrategia

“Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores” (Orozco & Ortiz, 2007).

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son(Orozco & Ortiz, 2007):

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas.

1.3.9. Marco conceptual

Objetivos

Los objetivos definen hacia donde se pretende dirigir la empresa o las situaciones finales que espera alcanzar a futuro. Indican hacia donde se impulsará el esfuerzo global. (Burgwall & Cuellar, 2007)

Metas

Las metas son procesos o etapas conseguidos con éxito y que con su consecución acercan a la empresa a la realización de sus objetivos.(Burgwall & Cuellar, 2007)

Visión

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.(Burgwall & Cuellar, 2007)

Misión

Entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. (Burgwall & Cuellar, 2007)

Estudio de Factores Internos y Externos

Los externos se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades.(Ancín, 2012, pág. 72)

Los internos se refieren a asuntos intrínsecos de la empresa como una reorganización para modificar la forma de elegir al personal o mejorar su funcionamiento. (Ancín, 2012, pág. 76)

Políticas

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.(Ancín, 2012, pág. 85)

Procedimientos

Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.(Burgwall & Cuellar, 2007)

Programas

Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación. (Ancín, 2012, pág. 54)

Estrategias

Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Burgwall & Cuellar, 2007)

Presupuesto

Es una formulación de resultados esperados, expresado en términos numéricos, lo que obliga a la empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre. (Burgwall & Cuellar, 2007)

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Análisis del ambiente externo

2.1.1. Macro Entorno

2.1.1.1. Factor económico

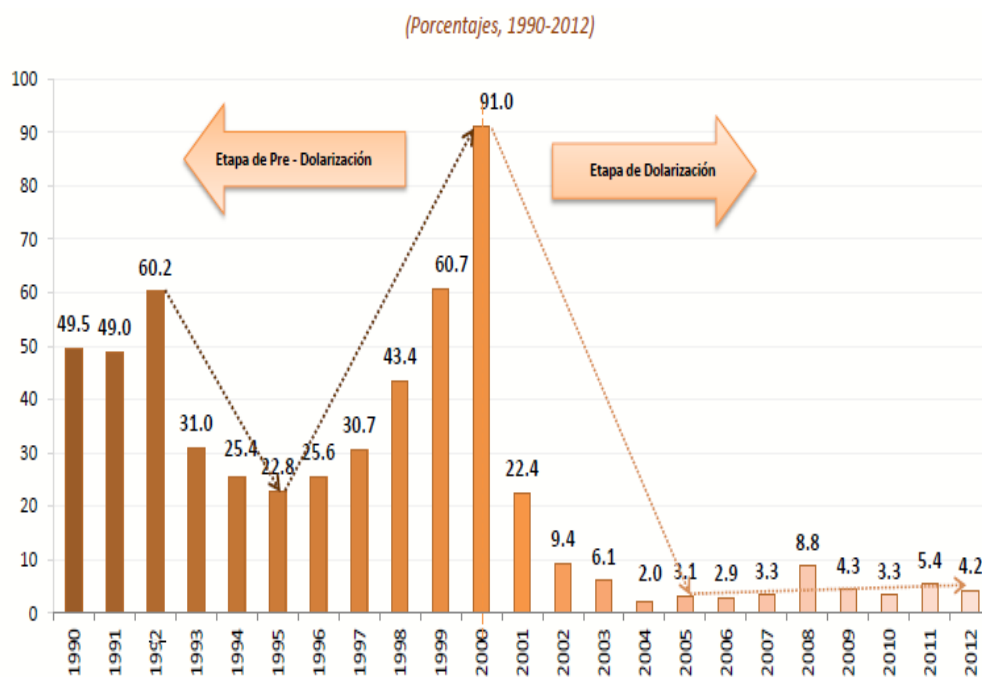
2.1.1.1.1 Inflación

La inflación se define como el aumento generalizado del nivel de precios, se toman al inicio de un periodo, la información de precios de determinados productos o bienes y al finalizar el periodo nuevamente se registran los precios actuales y se calculan el porcentaje de subida o descenso de precios. (León & Miranda, 2003)

Una de las causas de la inflación es el exceso de circulante frente a la real capacidad adquisitiva, este fenómeno es más fácil de presentarse cuando el gobierno produce su propia moneda.

El siguiente es un análisis de la evolución del control de la inflación en los diferentes gobiernos del periodo democrático según el INEC (Banco Central del Ecuador, 2012).

Gráfico N°1: Inflación anual



Fuente: INEC / BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2010

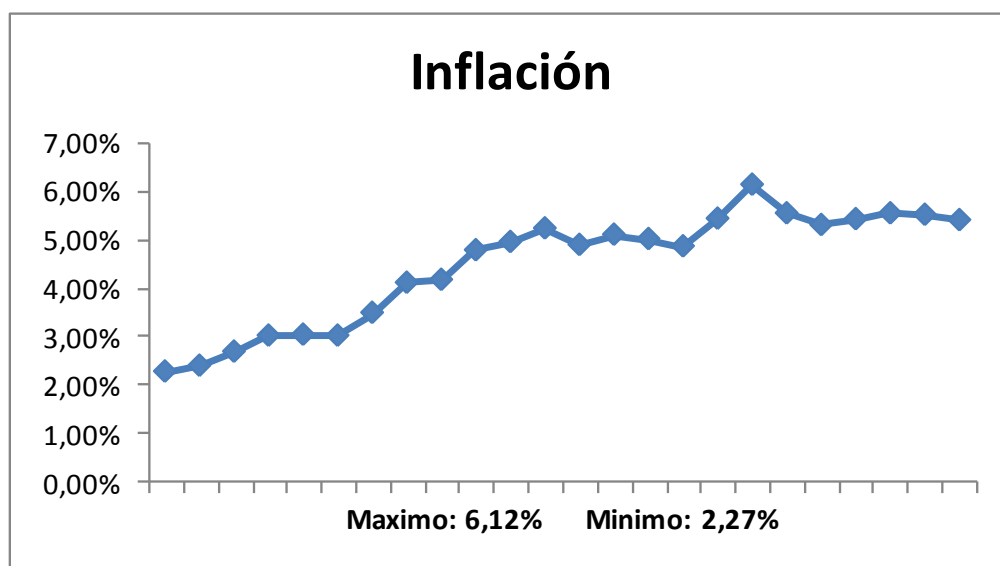
Elaborado por: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

En la presidencia de Osvaldo Hurtado (1979-1984) la inflación inicia con un índice del 12%, pero en su periodo se eleva al 34,7%. León Febres Cordero (1984-1988) logra bajar un punto el promedio inflacionario durante su mandato a 29%, su sucesor Rodrigo Borja Cevallos (1988-1992) lo eleva a 54,2%. Sixto Duran Ballén (1992-1995) consigue un promedio de 34%. En el gobierno siguiente Abdala Bucaram (1996-1997) baja al 28%. Jamil Mahuad, entre los años 1998 al 2000 se eleva la inflación al 52% de promedio anual. Gustavo Noboa (2000-2003) al hacerse cargo del gobierno

no logra bajar sino un punto el promedio de la inflación. (Banco Central del Ecuador, 2012)

A partir de la dolarización, en el gobierno de Lucio Gutiérrez, entre el 2003 y el 2005, se logra una reducción del promedio anual de inflación al 3.7% y su reemplazo en el poder el Dr. Alfredo Palacio, alcanza un 3.1%. Al ascender al poder el Econ. Rafael Correa han existido variaciones considerables donde su porcentaje más alto es 6,12 en marzo del 2012, actualmente manteniéndose en el gobierno la inflación llega a 2,27%, de acuerdo a lo que se señala en el gráfico N° 5. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico N°2: Inflación en el periodo de Rafael Correa



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014

Elaborado por: ESTEFANIA REDIN

Tabla N° 1: índice de Inflación

Índice de Inflación	
FECHA	VALOR
Agosto-31-2013	2,27%
Julio-31-2013	2,39%
Junio-30-2013	2,68%
Mayo-31-2013	3,01%
Abril-30-2013	3,03%
Marzo-31-2013	3,01%
Febrero-28-2013	3,48%
Enero-31-2013	4,10%
Diciembre-31-2012	4,16%
Noviembre-30-2012	4,77%
Octubre-31-2012	4,94%
Septiembre-30-2012	5,22%
Agosto-31-2012	4,88%
Julio-31-2012	5,09%
Junio-30-2012	5,00%
Mayo-31-2012	4,85%
Abril-30-2012	5,42%
Marzo-31-2012	6,12%
Febrero-29-2012	5,53%
Enero-31-2012	5,29%
Diciembre-31-2011	5,41%
Noviembre-30-2011	5,53%
Octubre-31-2011	5,50%
Septiembre-30-2011	5,39%

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014

Elaborado por: ESTEFANIA REDIN

De acuerdo al cuadro N°1 en el 2011 la inflación anual se ubica en el 5.41%, en el cual se muestra que la inflación subió alrededor del 0.2% en este año. Pero, por el contrario en el 2012 se reduce y se termina el año con una inflación de 4.16%, en el año se constató que la inflación varió entre el 4% y 5% hasta diciembre en donde se demostró que a comparación con el

año 2011 se disminuyó la inflación 1.25%. Mientras que, en el año 2013, según los datos del Banco Central, hasta el mes de agosto el país tenía una inflación de 2.27%, manteniéndose alrededor del año entre el 4%, 3% y 2%, lo que determina que existe una tendencia decreciente entre el 2012 al 2013 la inflación baja 1.89%. Por lo que, en los tres años indicados, la inflación desciende el 3,12%.

Por lo tanto, la tasa de inflación es decreciente lo que se considera una oportunidad alta de crecimiento en la empresa, siendo esta un factor positivo para STUDYSERTECO CÍA LTDA, porque la inflación afecta más a los precios de venta, o bien a los costos, permitiendo que exista mayor inversión, aumenta los beneficios reales y la productividad de la empresa. Además, la población aumenta el consumo de bienes y servicios, provocando que la adquisición de servicios contables se desarrolle.

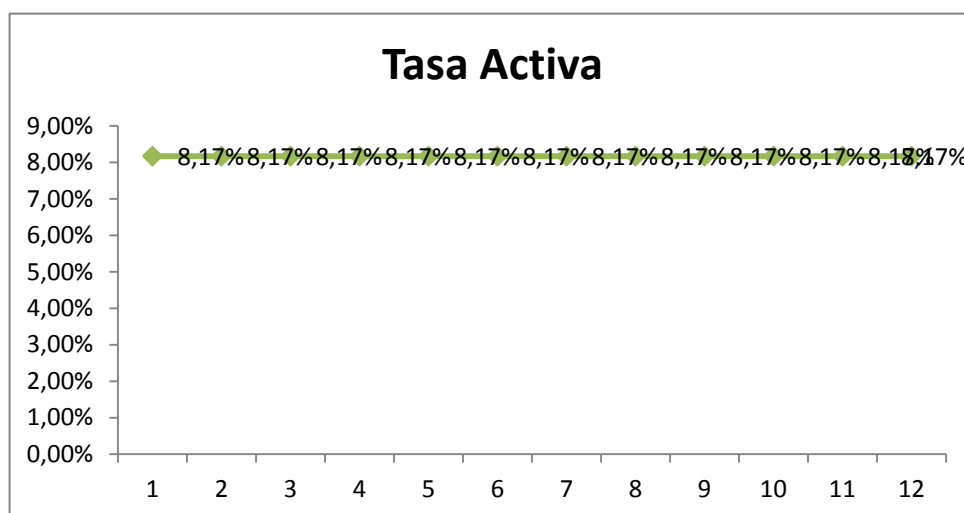
2.1.1.1.2 Tasas de interés

Este indicador por un lado representa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito.

Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

La tasa activa muestra un porcentaje constante desde el año 2011 hasta el momento del 8,17% como se demuestra en el gráfico 6, al igual que la tasa pasiva 4,53% de acuerdo al gráfico 7

Gráfico N° 3: Tasa Activa



Fuente:Banco Central Del Ecuador, 2014

Elaborado por: EstefaníaRedín

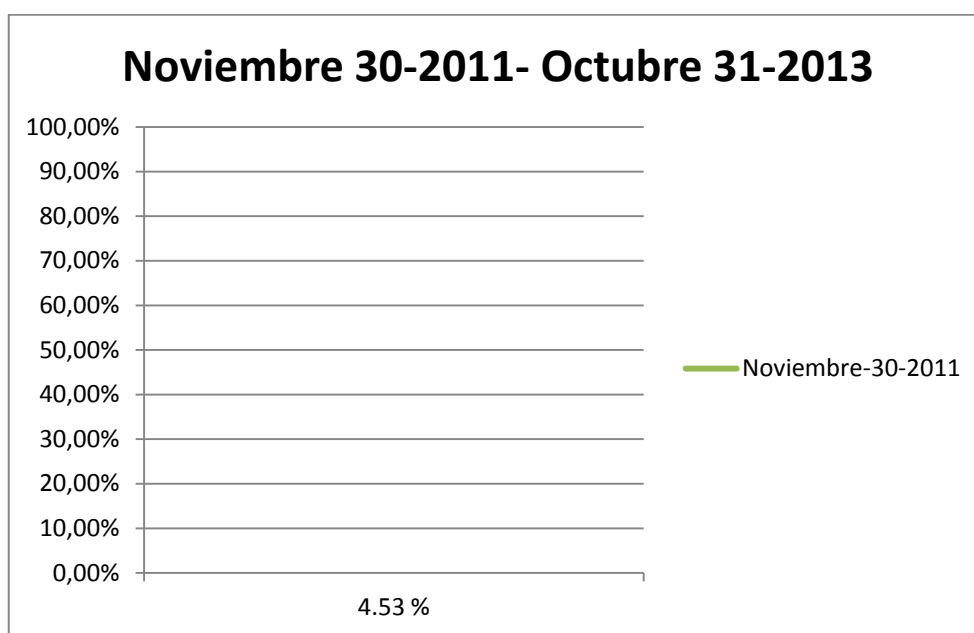
Tabla N° 2: Tasa activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	8,17%
Septiembre-30-2013	8,17%
Agosto-30-2013	8,17%
Julio-31-2013	8,17%
Junio-30-2013	8,17%
Mayo-31-2013	8,17%
Abril-30-2013	8,17%
Marzo-31-2013	8,17%
Febrero-28-2013	8,17%
Enero-31-2013	8,17%
Diciembre-31-2012	8,17%
Noviembre-30-2011	8,17%

Fuente:Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

Gráfico N°4: Tasa Pasiva



Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2014

Elaborado por: Estefanía Redín

Tabla N° 3: Tasa pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: Estefanía Redín

De acuerdo con el cuadro N° 2 desde el 2011 al 2013 la tendencia de la tasa de interés activa de los bancos se ha mantenido constante con el 8.17%. Lo mismo sucede con la tasa de interés pasiva, de acuerdo al cuadro N° 3 desde Noviembre de 2011 hasta Octubre de 2013, la tasa de interés pasiva se ha conservado en el 4.53%.

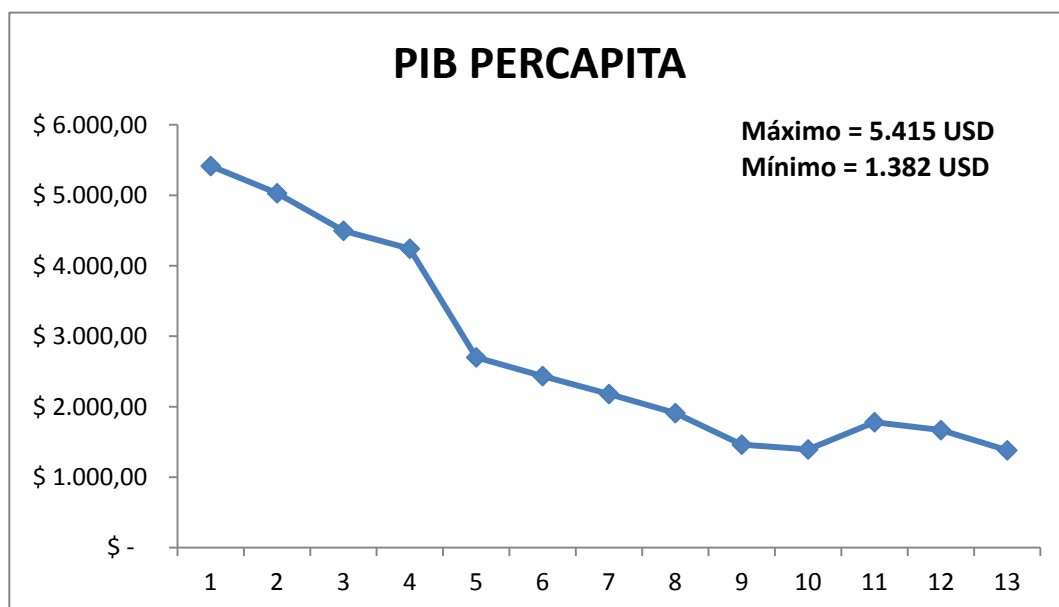
Estos datos reflejan una oportunidad media para la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA, ya que el costo de dinero invertido es menor a la tasa de interés activa, beneficiando a la empresa cuando necesite solicitar créditos para reparar deudas o proyectos de inversión, para ampliar su mercado. Por lo que, se demuestra que la tasa de interés le otorga una ventaja con la finalidad de mejorar las necesidades de la empresa, proporcionando utilidades y herramientas que permitan optimizar el ambiente de trabajo y permitan ofertar de mejor manera el servicio.

2.1.1.1.3. PIB

El PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente un año). (Castillo, 2012)

De acuerdo al gráfico 8 en el año 2011 el PIB fue de 5.029 millones de dólares y en el 2012 llegó a 5.415 millones, según el Banco Central del Ecuador. En el 2011 hubo una disminución en la variación del 1,60% y en el 2012 se registró el 1.20%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico N° 5: PIB PER CÁPITA



Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

Tabla N° 4: PIB PER CÁPITA

No.	FECHA	VALOR
1	Enero-31-2012	\$ 5.415,00
2	Enero-31-2011	\$ 5.029,00
3	Enero-31-2010	\$ 4.497,00
4	Enero-31-2009	\$ 4.242,00
5	Enero-31-2004	\$ 2.700,00
6	Enero-31-2003	\$ 2.435,00
7	Enero-31-2002	\$ 2.180,00
8	Enero-31-2001	\$ 1.909,00
9	Enero-31-2000	\$ 1.462,00
10	Enero-31-1999	\$ 1.394,00
11	Enero-31-	\$ 1.780,00

	1995	
12	Enero-31-1994	\$ 1.668,00
13	Enero-31-1993	\$ 1.382,00

Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: Estefanía Redín

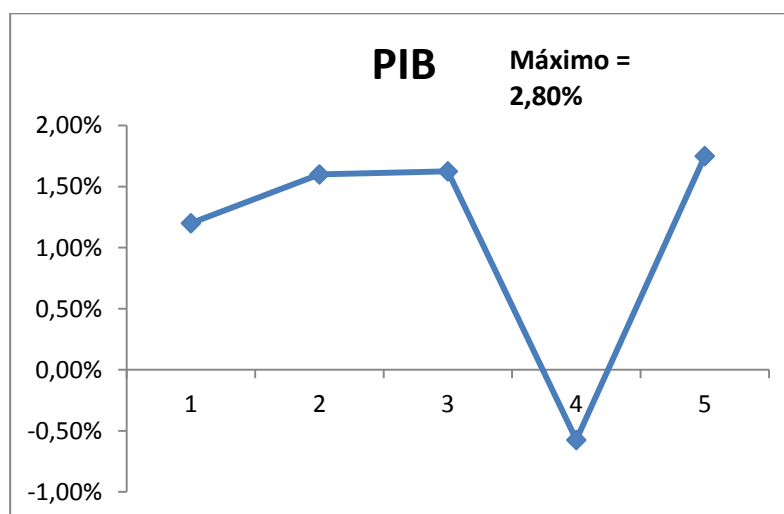
Tabla N° 5 Variación PIB

No.	FECHA	VALOR
1	Diciembre-31-2012	1,20%
2	Diciembre-31-2011	1,60%
3	Diciembre-31-2010	1,63%
4	Diciembre-31-2009	-0,58%
5	Diciembre-31-2008	1,75%

Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

Gráfico N° 6: variación del PIB en ECUADOR



Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

Estas variables se consideran una oportunidad media para la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA, ya que como se presenta en el cuadro N° 4 el PIB ha ido aumentando paulatinamente entre el 2008 hasta el 2012, lo que genera que la empresa tenga un ambiente estable en cuanto a la inversión dentro del país, fomentando ganancias dentro de la empresa.

2.1.1.1.4. Riesgo País

El riesgo país es un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. El Riesgo País se lo expresa como un margen de rentabilidad en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Rios, 2012)

En los meses de septiembre y agosto del 2013 se pueden observar incrementos y disminuciones del riesgo país sin que éstas resulten significativas por diversos factores que influyeron como que se han retirado las preferencias arancelarias, por el alto narcotráfico, confrontaciones que el Presidente Correa tiene contra los medios de comunicación para que cambien su posición, la continua confrontación con los partidos de la oposición, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Las variaciones presentadas del riesgo país reflejan el veredicto de los participantes del mercado sobre la capacidad fiscal y la voluntad de las autoridades de cumplir con sus obligaciones externas.

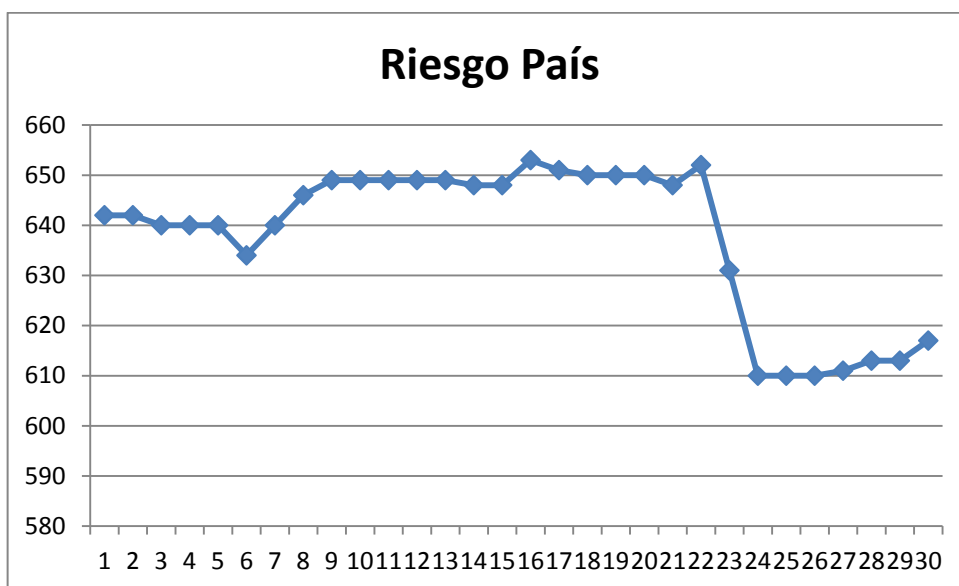
Tabla N°6: RIESGO PAÍS

No.	FECHA	VALOR
1	Septiembre-10-2013	642
2	Septiembre-09-2013	642
3	Septiembre-08-2013	640
4	Septiembre-07-2013	640
5	Septiembre-06-2013	640
6	Septiembre-05-2013	634
7	Septiembre-04-2013	640
8	Septiembre-03-2013	646
9	Septiembre-02-2013	649
10	Septiembre-01-2013	649
11	Agosto-31-2013	649
12	Agosto-30-2013	649
13	Agosto-29-2013	649
14	Agosto-28-2013	648
15	Agosto-28-2013	648
16	Agosto-27-2013	653
17	Agosto-26-2013	651
18	Agosto-25-2013	650
19	Agosto-24-2013	650
20	Agosto-23-2013	650
21	Agosto-22-2013	648
22	Agosto-21-2013	652
23	Agosto-19-2013	631
24	Agosto-18-2013	610
25	Agosto-17-2013	610
26	Agosto-16-2013	610
27	Agosto-15-2013	611
28	Agosto-14-2013	613
29	Agosto-13-2013	613
30	Agosto-12-2013	617

Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

Gráfico N° 7: RIESGO PAÍS



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012

Elaborado por: Estefanía Redín

De acuerdo al cuadro N° 8, el índice de Riesgo País en el 2013 varía entre 617 en Agosto hasta 640 en Septiembre, lo que muestra que existe una creciente en el valor, determinando que hay una rentabilidad en el mercado en bonos. Por lo que genera una oportunidad media para la empresa, aunque la variación se manifieste como un indicador de los cambios políticos y económicos que se han fomentado alrededor del año.

2.1.1.2. Factor social

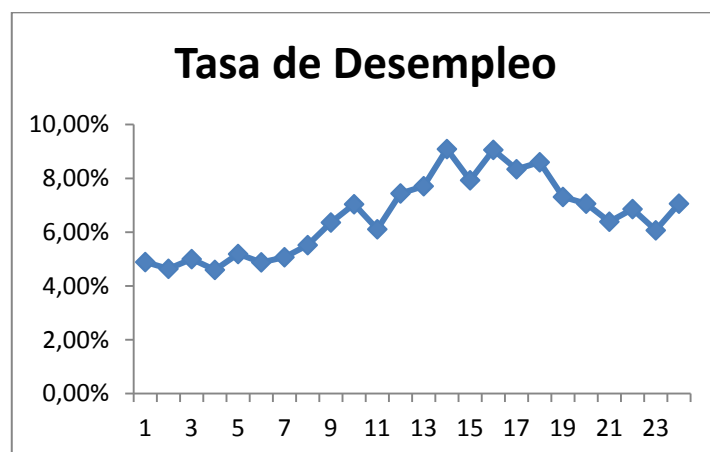
2.1.1.2.1. Desempleo

El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y

disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.

Como se puede observar en el gráfico N° 12 en septiembre del 2011 el sector público ocupaba al 21,5% de empleados en el Ecuador, representando 770.418 empleos. En el mes de diciembre la cifra había llegado a 757.578 empleados que representaban el 21,1% de la población económicamente activa. En el mes de marzo de este año la cifra baja a 664.152 puestos de trabajo, haciendo que el impacto del sector público sobre el empleo se reduzca al 19,1%. A pesar de la reducción en los números globales, el INEC muestra también un crecimiento sostenido de la generación de empleo en el sector privado, haciendo que de septiembre del 2011 a marzo del 2012 el incremento en ese sector sea del 2,4%, ubicándose en el 80,9%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico N° 8: ÍNDICE DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: EstefaníaRedín

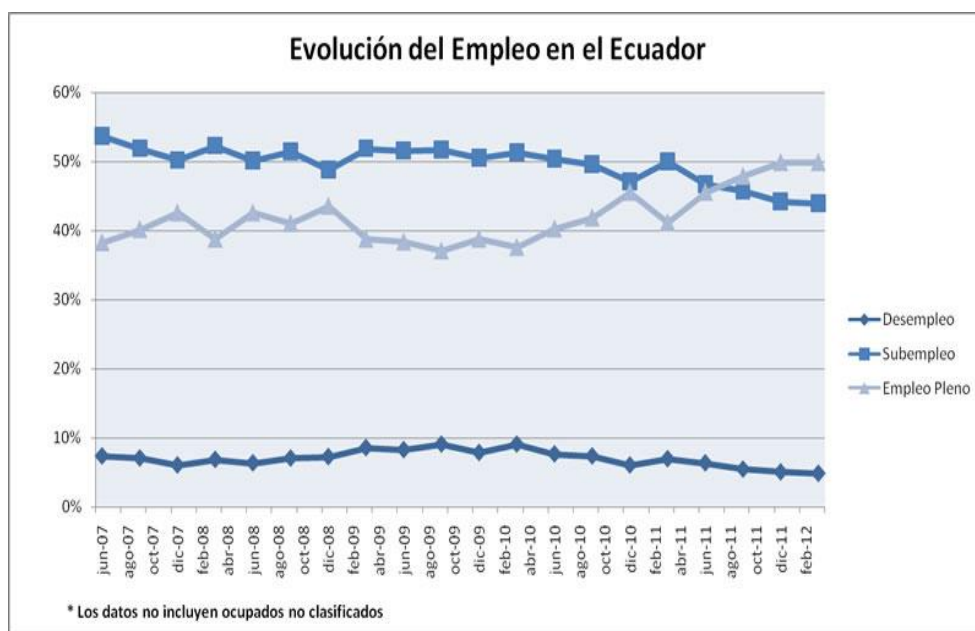
Tabla N° 7: ÍNDICE DE DESEMPLEO

No.	FECHA	VALOR
1	Junio-30-2013	4,89%
2	Marzo-31-2013	4,64%
3	Diciembre-31-2012	5,00%
4	Septiembre-30-2012	4,60%
5	Junio-30-2012	5,19%
6	Marzo-31-2012	4,88%
7	Diciembre-31-2011	5,07%
8	Septiembre-30-2011	5,52%
9	Junio-30-2011	6,36%
10	Marzo-31-2011	7,04%
11	Diciembre-31-2010	6,11%
12	Septiembre-30-2010	7,44%
13	Junio-30-2010	7,71%
14	Marzo-31-2010	9,09%
15	Diciembre-31-2009	7,93%
16	Septiembre-30-2009	9,06%
17	Junio-30-2009	8,34%
18	Marzo-31-2009	8,60%
19	Diciembre-31-2008	7,31%
20	Septiembre-30-2008	7,06%
21	Junio-30-2008	6,39%
22	Marzo-31-2008	6,86%
23	Diciembre-31-2007	6,07%
24	Septiembre-30-2007	7,06%

Fuente: Banco Central Del Ecuador, 2012

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°9: EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL ECUADOR



Fuente: INEC, 2013

De acuerdo con los datos establecidos en el cuadro N° 7 el desempleo ha disminuido en el país, desde el 2007 se empieza con un desempleo de 7.06%, en el 2008 se termina con el 7.31%, en el 2009 es de 7.93%, en el 2010 hay reducción del 6.11%, para principios del 2011 sube la tasa de desempleo a 7.04%, pero vuelve a bajar en el 2012 a 4.88% y sube para junio de 2013 a 4.89%. Por lo que, entre el 2007 y 2013, existe un déficit del 2,17%.

Por lo tanto, la disminución del desempleo provoca un clima de oportunidad alta en la empresa STUDYSERTECO CÍA LTDA, ya que, alrededor del 50% del total de la población en edad para trabajar son los que conforman los clientes potenciales de la empresa, es decir los que tienen un subempleo y que tienen RUC o que realizan actividades anexas y que por tanto necesitan de servicios contables.

2.1.2. Microambiente

2.1.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Porter establece cinco fuerzas importantes que influyen dentro de una empresa. Estos, se basan en dos ejes perpendiculares; el primero se refiere al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar, es decir la estructura, las barreras de ingresos al negocio, lo promedios de rentabilidad, entre otros. El segundo eje es el poder de la negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa, es decir se analiza a la entidad desde sus posibilidades de posicionarse en el mercado. (Roberto Dvoskin, 2004)

Figura N° 5: Fuerza de Porter



Fuente: Roberto Dvoskin,

En el gráfico se demuestra que el marco competitivo de cualquier empresa está constituida por tres de los siete contextos críticos presentes en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), los cuales son: clientes, proveedores y competidores.

2.1.2.2. Posible entrada de nuevos competidores

El nivel de rivalidad entre las empresas dedicadas a realizar asesoramientos financieros es alto, debido a que en el Ecuador se

encuentran 1.133 empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son sus competidores directos, ya que últimamente el gobierno ha establecido nuevas leyes de regulación por lo que cada vez se necesitan más empresas de este tipo. De este total 300 pertenecen a la provincia de Pichincha, sitio en el que se encuentra ubicada StudySerteco CÍA. LTDA (Superintendencia de Compañías , 2012)

El éxito empresarial que tiene este tipo de servicios requiere de empresas que sean cada vez más competitivas las cuales sean capaces de crear competencias tecnológicas en sus servicios y procesos. Esto, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo como el Ecuador, donde las fallas de mercado son más críticas y el marco institucional mucho más débil.

A continuación se encuentra la lista de los principales competidores de la empresa a nivel nacional:

Cuadro N° 1: Principales competidores

RAZON SOCIAL
ERNST Y YOUNG
MEDIANET S.A.
DELOITTE Y TOUCHE ECUADOR CIA
LTDA
CONSULTORES MORAN CEDILLO
ROMERO Y ASOCIADOS C. LTDA.

IMPORTACIONES Y SERVICIOS**SURTIMPORT CIA. LTDA.****FERLE S.A.****PKF Y CO. CIA. LTDA.**

Elaborado por: Estefanía Redín

El trabajo económico y tecnológico de las empresas locales también depende del número de empresas que operaran en el país. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad.

Así en la rama de servicios de asesoramiento los procesos productivos son simples, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos.

La principal traba que se presenta en este negocio es el cambio de leyes tan amplio que existe en el sistema de tributación del Ecuador, ya que muchas veces para estos cambios se necesita gente con experiencia en este ámbito y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta actividad, pero pese a este impedimento la entrada de nuevos competidores se ha incrementado en los últimos años, siendo personas naturales sobre todo las que han incursionado en este campo. Por lo tanto, los nuevos competidores son una amenaza media para la empresa, ya que ofertan distintos precios, provocando mayor competencia en este mercado.

2.1.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los servicios son flexibles y se adaptan a la demanda de otros sectores relacionados. Responde a la demanda de personas naturales, así como a la demanda del sector empresarial; sus servicios de asistencia tributaria se vuelven atractivos para la competencia con otros servicios tales como legales y financieros.

Sin embargo, en la actualidad la asistencia tributaria ha logrado posicionarse de manera notable, incrementando su participación en el mercado, ya que este tipo de servicio ha sido de gran aceptación por el público en general. Por lo que, es una oportunidad alta, ya que no tiene servicios sustitutos, se dedica a la parte financiera, contable y tributaria.

2.1.2.4. El poder de negociación de los proveedores

La industria de servicios de asesoramiento se caracteriza por proveer a distintos sectores al aportar su ayuda a la mayoría de empresas, por este motivo, al crecer la economía en el Ecuador, este tipo de empresas tienen un comportamiento similar.

Esta industria presentó indicadores alentadores que ponen de manifiesto la estrecha relación existente con el resto de los servicios. Es decir que es una

oportunidad alta, ya que no depende de ningún proveedor, es una empresa que brinda servicio contable pero no requiere de proveedores externos.

También, es indiscutible, el empuje y el dinamismo de los empresarios que aprovecharon el buen momento que tienen este tipo de empresas a pesar de los altos costos que se debe pagar a empleados los cuales golpean los resultados financieros esperados ya que, en algunos casos puede ser que generaron mayores costos que no se pueden trasladar a los precios de venta del servicio.

El principal problema en el futuro inmediato está relacionado con la escasez de personal completamente capacitado. Ya que en el Ecuador se están implementando nuevas normas tributarias, por lo que se debe capacitar a cada momento al personal y esto es un costo muy alto que las empresas deberán pagar si es que desean salir adelante con la competencia.

2.1.2.5. El poder de negociación de los clientes

Los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto debido a que los servicios que adquieren no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que éstos representan una fuerza importante en el mercado.

El mercado potencial para los servicios de asesoramiento sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor dependerá de la combinación de políticas públicas y de acciones privadas. Por lo tanto se demuestra que existe una

amenaza media, ya que los clientes negocian el precio del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado.

2.1.2.6. Clientes Externos

2.1.2.6.1. Perfil de Clientes Externos

StudySerteco Cía. Ltda. Se enfoca hacia clientes externos que sean personas naturales o jurídicas que tengan necesidades contables en primer lugar, estas necesidades pueden ser desde el mismo hecho de generar su contabilidad, asesorarle y emitir sus declaraciones tributarias, impuestos, contribuciones, obligaciones financieras. El cliente externo puede o no tener un departamento contable, StudySerteco está en capacidad de complementar, suplir, guiar, dirigir al personal existente si es que hubiera o en su defecto producir todo el material contable requerido.

El tamaño de la empresa a asesorarse o complementar no es importante, de igual manera se trabajará con personas naturales de negocios pequeños, así como empresas grandes y de complejidad contable y tributaria. Lo que se busca en el cliente externo es que esté dispuesto a invertir en los servicios que se brindan con la idea final de ver retribuida esa inversión en el mediano plazo.

Que tengan en su conocimiento que al establecer una relación con StudySerteco evitarán múltiples problemas laborales con personal propio y

obtienen varios beneficios como son asesorías revisión de resultados consejos administrativos, tributarios e inclusive legales.

La empresa prefiere clientes fieles, no conflictivos, con solvencia económica, de preferencia que acepten de buen grado las propuestas, asesorías, seguimientos y sugerencias de toma de decisiones que StudySerteco ofrece. Sin embargo son bienvenidas las sugerencias de los clientes externos, sus propuestas fundamentadas y sus ideas de crecimiento.

StudySerteco también acoge a personas naturales o jurídicas que requieran asesorías en trámites legales, tributarios o financieros, de ahí que está en capacidad de guiar a estos clientes en cuanto a derecho corporativo, derecho laboral, outsourcing, aumento de capital; adicionalmente está en la posibilidad de captar clientes que requieran auditoria de marketing o estrategia corporativa.

StudySerteco trabaja en el marco legal ecuatoriano por lo que no acepta clientes que pretendan trabajar fuera del marco legal, a quienes más bien se asesoran en cuanto a las penas y sanciones en las cuales podrían incurrir con el objetivo de llevarlos hacia un correcto proceder legal y tributario.

Los clientes actuales de la empresa en su gran mayoría están enmarcados en la asesoría contable; en menor porcentaje pero no menos importante se encuentran las asesorías legales, tributarias y financieras, existe un

porcentaje adicional menor de clientes externos q reciben otros tipos de servicios.

Cuadro N° 2: Clientes de la empresa StudySerteco

CLIENTE	PROVINCIA	CANTÓN	SERVICIO
MUEBLES PRESTIGE	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
LA CORDILLERA	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
MOORES	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
IDOM	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
VYMSA	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
AUDITORPOOL	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE
EL HORNERO	PICHINCHA	QUITO	CONTABLE

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Para el estudio de los clientes externos de la empresa StudySerteco se realizó una encuesta para conocer sobre el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que tiene la empresa.

De acuerdo a las encuestas realizadas (Anexo 1) a los clientes externos se observa que StudySerteco tiene una alta fidelidad de clientes que llega a ser mayor al 88%, ya que incluso tiene clientes que han mantenido el servicio por más de 5 años y aquellos que lo reciben entre dos y cinco años. Demostrando que la empresa genera confianza y seguridad a sus clientes, ya que los servicios brindados son de calidad fomentando la satisfacción de sus clientes en su mayoría. Por lo que representa una oportunidad alta dentro del mercado contable.

No obstante, el sistema de información sobre novedades que afectan a los clientes no es el mejor, ya que los clientes externos sienten un nivel de insatisfacción en este ámbito. Por lo que, es una amenaza dentro de la empresa, por tanto debe mejorarse, igualmente la resolución de incidentes debería recibir atención por parte de los ejecutivos con el objetivo de satisfacer totalmente a los clientes.

Además, existe un disgusto por parte de los clientes, ya que existe un incumplido leve en los plazos, se debería planificar de mejor manera la atención para obtener una calificación excelente. En cuanto a la página web se demuestra que los clientes no conocen sobre ella y que no es un medio para conocer los servicios de la empresa, ni tampoco para mantener informados a los clientes, por tanto, resulta necesario que se promocióne el uso de la página web de la empresa, conociendo que actualmente este medio de comunicación es una herramienta de difusión y de ventas. Se exhorta al mejoramiento de esta página y sus servicios.

Por lo tanto, se demuestra que existe una fidelidad por parte del cliente sin embargo la empresa debe expandir su público externo, mejorando sus debilidades medias como el tiempo del servicio y el asesoramiento que se le brinda. De tal manera, que los resultados de satisfacción del servicio sea del 100% en el puntaje 10.

2.1.2.7. Resumen de las 5 fuerza de Michael Porter para StudySerteco

Figura N° 6: Fuerza de Porter en la empresa StudySerteco



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

2.2. Análisis del ambiente interno

El análisis interno consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución, en donde se analizará el funcionamiento de las distintas áreas, y como el impacto de estas debilidades y fortalezas influyen en los resultados de la gestión total. Para este análisis se tomó en cuenta todo el personal que trabajan en

StudySerteco Cía. Ltda., (7 personas) a quienes se les aplico encuestas que determinan el rendimiento y desarrollo de la empresa internamente.

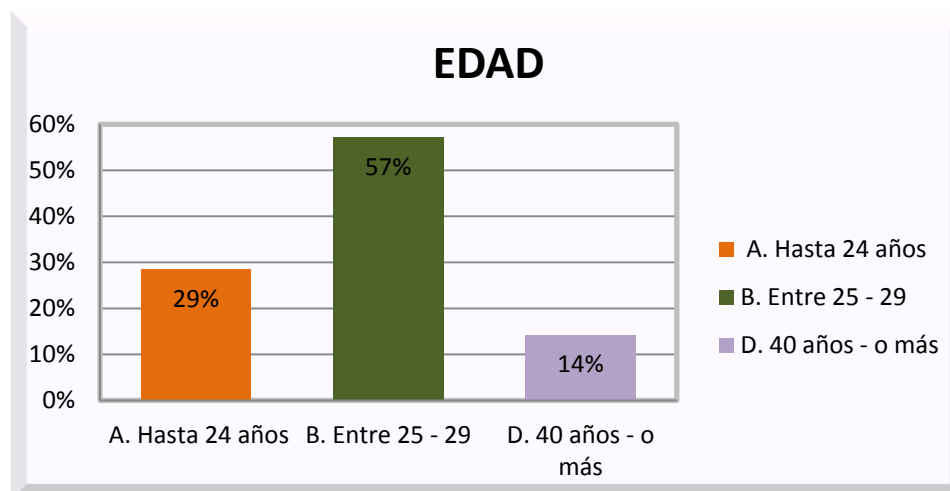
Tabla N° 8: Pregunta1. Edad:

Rótulos de fila	%
A. Hasta 24 años	29%
B. Entre 25 - 29	57%
D. 40 años - o más	14%
Total general	100%

Fuente: empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°10: Pregunta1. Edad:



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La juventud produce dinamismo en tanto que el personal de más años aporta experiencia y finalmente los de mayor edad brindan sabiduría y seguridad. Con esta premisa se averigua la composición en edad de la empresa obteniéndose los siguientes resultados.

Dada la naturaleza de la empresa, de servicios, la composición de los clientes internos es apropiada, ya que la gente joven que es la mayoría se dedica a las tareas de producción, aportando además con nuevos conocimientos recientemente adquiridos y refrescando el conocimiento general pese a su poca experiencia, en tanto que un porcentaje menor se dedica a la conducción, comercialización y análisis de resultados. Además, como se ha señalado en este tipo de asesoría se necesita que el conocimiento sobre leyes y tributación se encuentren actualizados y el uso de herramientas tecnológicas contables es indispensable, por lo que, el personal joven es el ideal para llevar a cabo estas tareas, siendo una **fortaleza alta** en la empresa StudySerteco Cía. Ltda.

Tabla N° 9: Pregunta 2.. Yo he trabajado en StudySerteco Cía. Ltda.

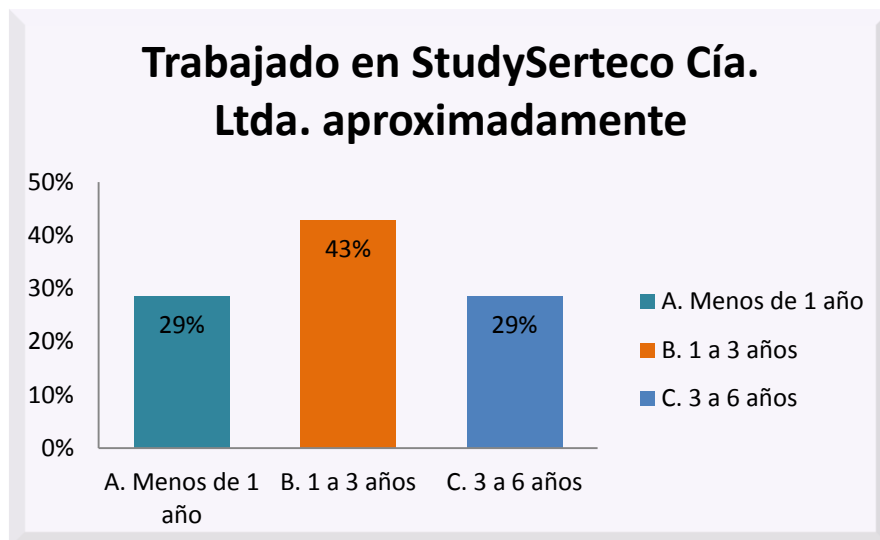
Aproximadamente

Rótulos de fila	2. Yo he trabajado en StudySerteco Cía. Ltda. Aproximadamente
A. Menos de 1 año	29%
B. 1 a 3 años	43%
C. 3 a 6 años	29%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°10: Pregunta 2.Trabajado en StudySerteco Cía. Ltda. aproximadamente



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La estabilidad del personal en una empresa refleja parcialmente el ambiente de trabajo, conviene mantener el capital humano para obtener continuidad en los proyectos, es síntoma de buenas relaciones con el cliente externo y además la experiencia adquirida va en beneficio de la institución.

En StudySerteco se observa que el grupo de ejecutivos de alto nivel se tiene un porcentaje de 29% similar al de aquellos que están iniciándose en las actividades, el mayor grupo es de 1 a 3 años que evidentemente son los de mayor productividad. La composición se entiende satisfactoria y apropiada, no reflejando excesiva rotación del personal. Por lo tanto, se presenta que existe estabilidad y un buen clima laboral en la empresa, reflejando una **fortaleza alta** dentro de StudySerteco Cía. Ltda., ya que genera confianza y seguridad al público externo.

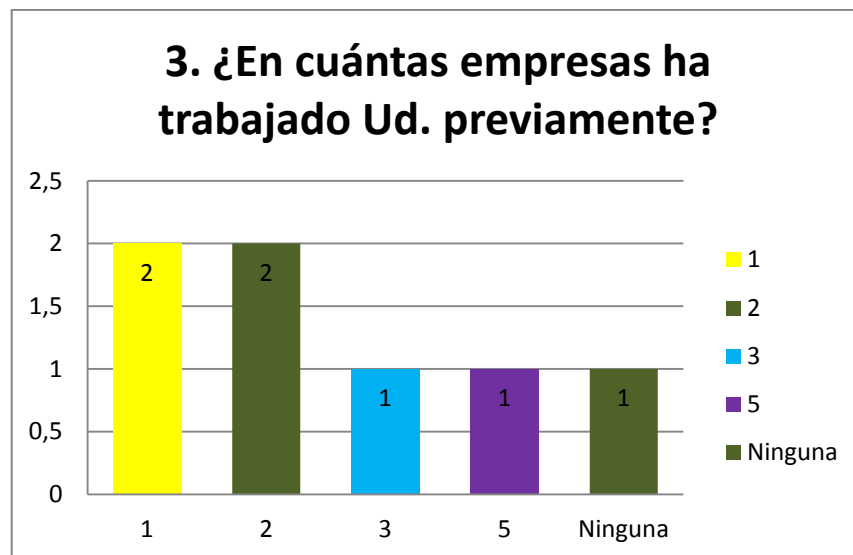
Tabla N° 10: Pregunta 3.¿En cuántas empresas ha trabajado Ud. previamente?

Rótulos de fila	Cuenta de 3. ¿En cuántas empresas ha trabajado Ud. previamente?
1	29%
2	29%
3	14%
5	14%
Ninguna	14%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°11: Pregunta 3.¿En cuántas empresas ha trabajado Ud. previamente?



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La pregunta intenta averiguar sobre la experiencia laboral y la fidelidad del talento humano. Se nota según los datos que básicamente el 58% del personal no tiene una experiencia laboral muy amplia que sin embargo también puede concebirse como personal fiel. El resto del personal es experimentado, no a la exageración lo que también indica que son gente responsable y de fidelidad. Por consiguiente,

representa una **fortaleza media** dentro de la empresa, ya que se demuestra que existe fidelidad, sin embargo es necesario que el personal se encuentre capacitado y sea responsable de su trabajo.

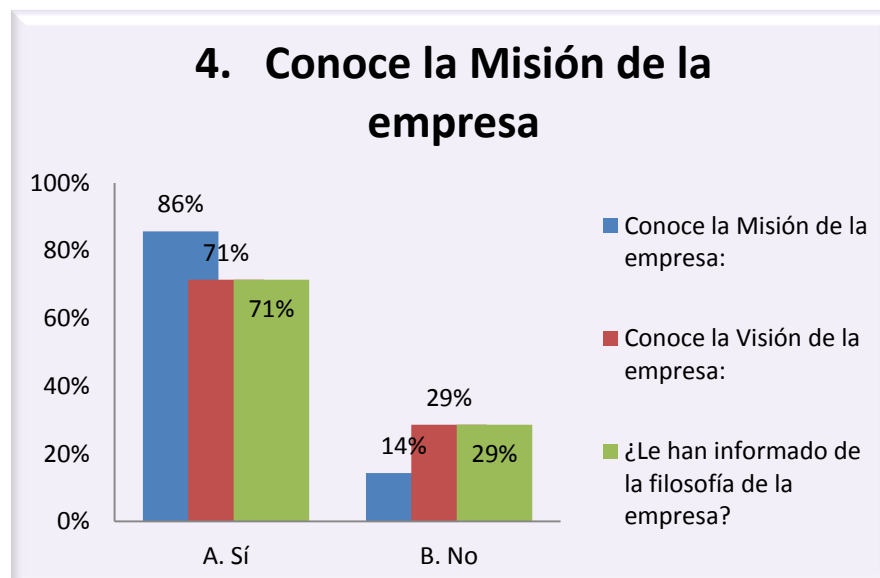
Tabla N° 11: Pregunta 4,5,6.

Rótulos de fila	Valores		
	Conoce la Misión de la empresa:	Conoce la Visión de la empresa:	¿Le han informado de la filosofía de la empresa?
A. Sí	86%	71%	71%
B. No	14%	29%	29%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°12: Pregunta 4, 5, 6.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Todo el personal de la empresa debería conocer hacia donde se dirige la empresa, qué características tiene, que objetivos percibe, como se pretende lograr esos objetivos e inclusive la mística y moral que sustentan los principios de la empresa.

Este conocimiento permite que todos aúnen sus esfuerzos que todos observen y se encaminen hacia los objetivos macros y finalmente entiendan su participación.

Evaluando las respuestas se nota que la mayoría del personal más del 70%, conoce lo que corresponde a misión, visión, y filosofía. Se puede asumir que el personal recientemente incorporado no conoce totalmente sobre estos aspectos por lo que se recomendaría como parte de la ambientación del nuevo personal la orientación en estos aspectos, sin descartar el motivar reuniones periódicas en las cuales se insista sobre los contenidos de misión, visión y filosofía a todo el personal, con la finalidad de que se sientan identificados con los objetivos y metas de la empresa, sin embargo existe una **fortaleza baja** ya que todo el personal debe conocer el marco institucional de la empresa para que se encuentren informados y promocionen las actividades de la entidad.

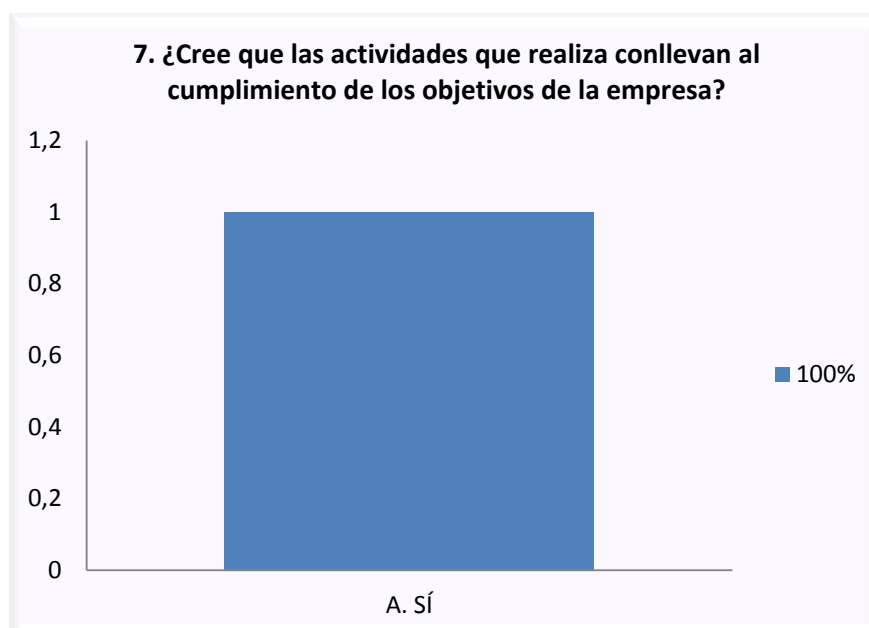
Tabla N° 12: Pregunta 7.

Rótulos de fila	¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?
A. SÍ	100%
B.NO	0%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°13: Pregunta7.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La asignación de tareas, trabajos se encuentra orientado correctamente porque todos los colaboradores opinan, responden que colaboran de una manera efectiva. Se pensaría que no existe necesidad de tomar acciones en este campo, las actividades están distribuidas apropiadamente. Esto representa una **fortaleza alta** dentro de la empresa, ya que no existe un conflicto en la comunicación interna y cada uno tiene bien planteados sus objetivos en cada una de las actividades.

Tabla N° 13: Pregunta 8.

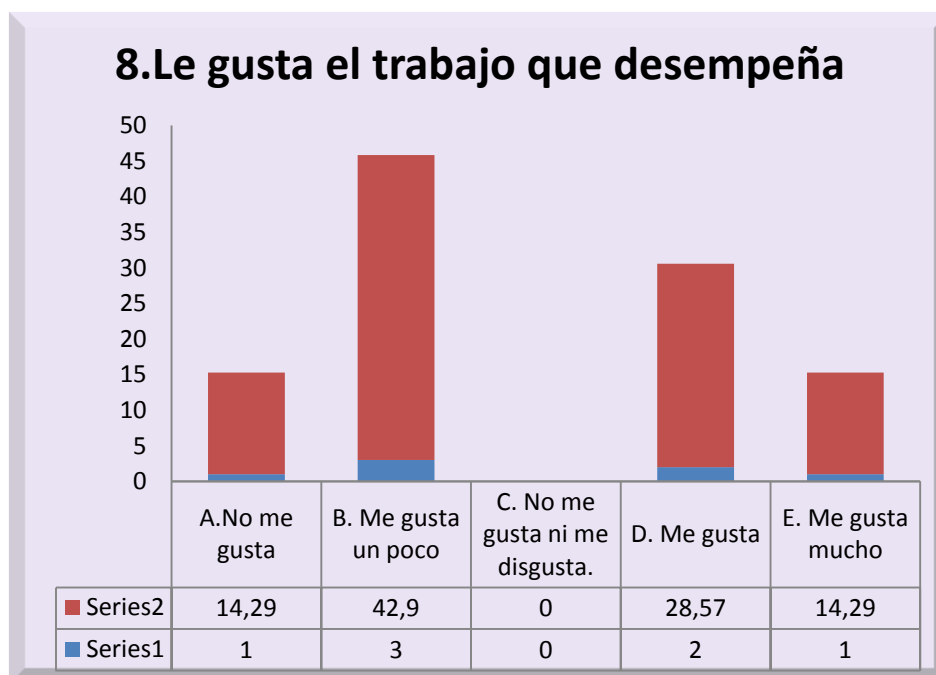
Rótulos de la fila	Le gusta él trabaja que desempeña
A. No me gusta	14,29
B. Me gusta un poco	42,9
C. No me gusta ni me	0

disgusta.	
D. Me gusta	28,57
E. Me gusta mucho	14,29
Total general	100

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°14: Pregunta 8.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El 42% del personal trabaja muy a gusto en la institución lo cual obviamente se reflejara en el rendimiento y en las interrelaciones personales, la mayoría (57%) manifiestan sentirse a gusto en su trabajo lo cual también es bueno para StudySerteco, se piensa que sería deseable que este personal cambiara su opinión por el de me gusta mucho en lo cual se puede trabajar investigando como fomentar la satisfacción de ese personal y obtener la mejor calificación en cuanto a complacencia. Por lo tanto, esto refleja una debilidad baja, pues al personal no

se encuentra a gusto con las actividades que desempeña, por lo que puede existir efectos negativos en cuanto a la atención al cliente.

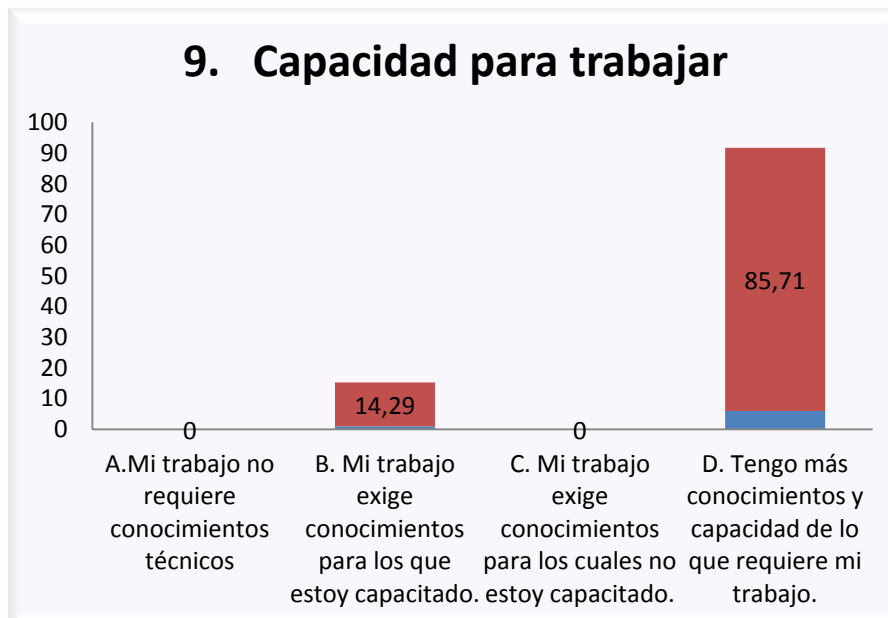
Tabla N° 14: Pregunta9.

Rótulo de la fila	%
A. Mi trabajo no requiere conocimientos técnicos	0%
B. Mi trabajo exige conocimientos para los que estoy capacitado.	14,29
C. Mi trabajo exige conocimientos para los cuales no estoy capacitado.	0%
D. Tengo más conocimientos y capacidad de lo que requiere mi trabajo.	85,71
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°15: Pregunta9.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Un pequeño porcentaje del personal tiene conocimientos mayores a los requeridos para ejercer sus funciones estos conocimientos; podrían ser explotados según las necesidades de la empresa y debería hacerse una evaluación sobre estos saberes que podrían utilizarse en beneficio de la institución y para una mejor satisfacción de quienes lo poseen.

El 85% están capacitados apropiadamente lo que indica que la selección de personal se ha realizado a manera adecuada. Esto es una fortaleza alta, ya que el personal es proactivo y en busca de conocimiento, lo que demuestra que se encuentra en constante aprendizaje y desempeñan su trabajo de manera favorable.

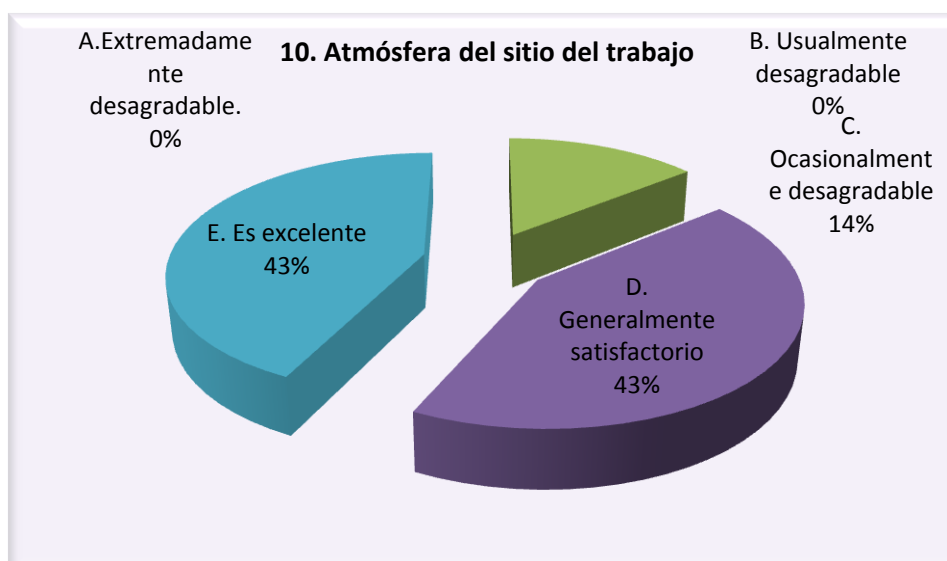
Tabla N° 15: Pregunta 10.

Rótulos de fila	La atmósfera en su sitio de trabajo es:
A. Extremadamente desagradable.	0
B. Usualmente desagradable	0
C. Ocasionalmente desagradable	14,29%
D. Generalmente satisfactorio	42,86%
E. Es excelente	42,86%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°16: Pregunta 10.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Existen diferentes opiniones en cuanto a la atmósfera, el ambiente de trabajo, el 42% perciben un ambiente de trabajo muy satisfactorio que igualmente es un factor que implica un mejor rendimiento; otro 42% lo califican de satisfactorio lo que implica, junto al anterior porcentaje que la gran mayoría aprecian un ambiente totalmente positivo. Apenas el 14% menciona cita que existen momentos ocasionalmente desagradables que no deberían generar preocupación ya que esta situación es totalmente comprensible en un ambiente de trabajo.

Por lo tanto, los resultados demuestran que StudySerteco Cía. Ltda maneja un buen clima laboral, siendo una **fortaleza media** en la empresa.

Tabla N° 16: Pregunta 11.

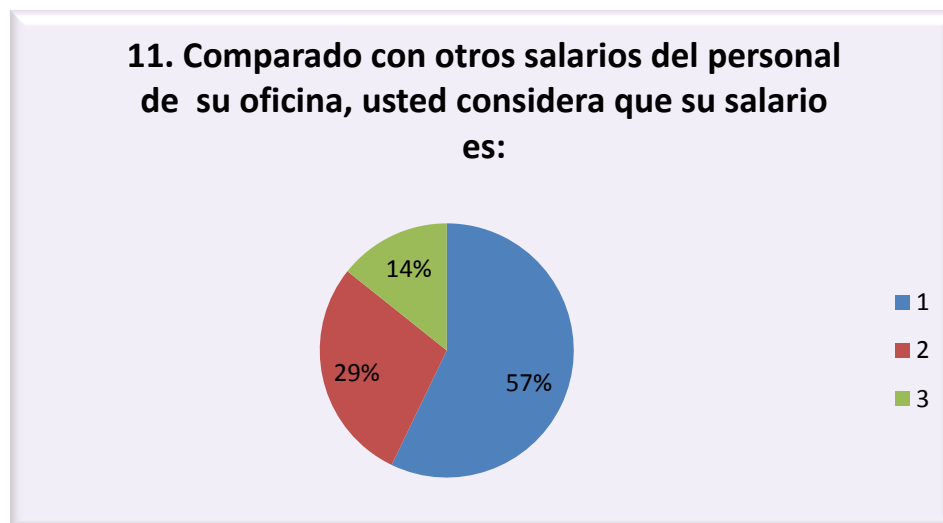
Rótulos de fila	Comparado con otros salarios del personal de su oficina, usted considera que su salario es:
B. Bajo	57,14%

C. Bueno	28,57%
D. Sobre el promedio	14,29%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°17: Pregunta 11.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Se puede considerar que normalmente los empleados consideraran sus salarios como bajos, por lo que no llama la atención que exista un 57% de percepción de esta situación, sin embargo sería recomendable realizar evaluaciones de desempeño frente a resultados. Que darán o no la razón de esta percepción. Alrededor del 42% no encuentran con esta inquietud y encuentran satisfactorio el salario que reciben.

Por lo que, representa una debilidad media para la empresa, ya que los empleados señalan una insatisfacción con el sueldo, lo que genera desgano al

momento de realizar sus actividades. Con el afán de mejorar la productividad, la satisfacción del personal se podría implementar premios de desempeño, comisiones sobre contratos, bonos sobre resultados que redundarían en beneficio de StudySerteco y del personal mismo.

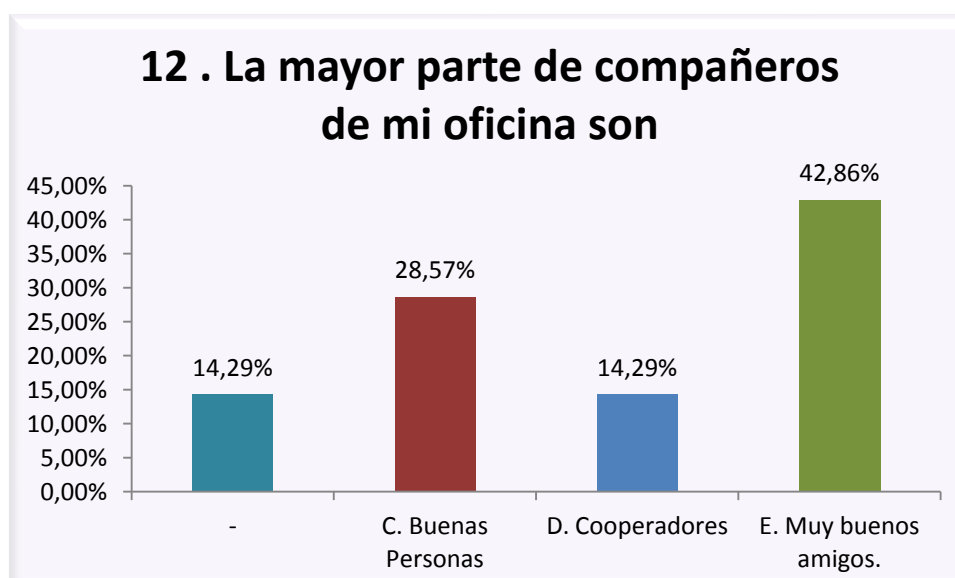
Tabla N° 17: Pregunta12.

Rótulos de fila	La mayor parte de compañeros de mi oficina son
-	14,29%
C. Buenas Personas	28,57%
D. Cooperadores	14,29%
E. Muy buenos amigos.	42,86%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°18: Pregunta12.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El ambiente interpersonal se entiende, según las respuestas, es agradable, sin conflictos e inclusive con fomento de amistad lo que indica que ha habido un acoplamiento bueno entre los trabajadores. Un 14% opto por no responder lo que indica que su opinión es reservada y además debe ser respetada. Tratándose de poner la naturaleza humana debe entenderse que existen diferentes criterios, opiniones, inclusive diferentes pensamientos por lo que se puede concluir que la interrelación es gratamente positiva.

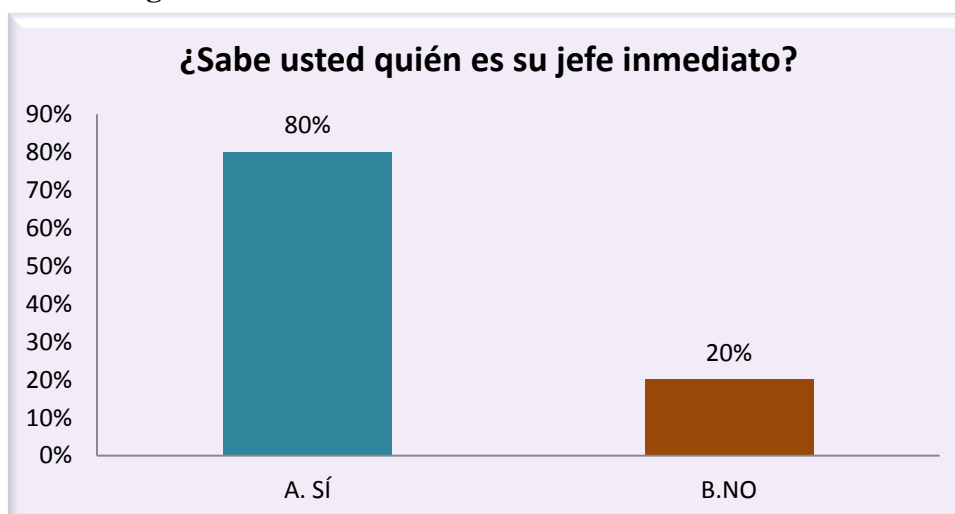
Esto es favorable para la empresa, ya que el realizar trabajos entre amigos es mucho más satisfactorio. Por ende es una fortaleza alta dentro de la entidad.

Tabla N° 18: Pregunta13.

Rótulos de fila	¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?
A. SÍ	80%
B.NO	20%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco
Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°19: Pregunta13.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Se puede decir que todos los empleados tienen conocimiento de quien es su jefe inmediato por sus respuestas que dan el 100%, pero el jefe inmediato de los operativos es el Gerente de Operaciones por lo tanto esto se debe comunicar a todos los empleados operativos quien es su jefe directo. Que el personal conozca al jefe inmediato señala una fortaleza alta dentro de StudySerteco Cía. Ltda, ya que promueve una comunicación participativa, donde el jefe y el empleado mantienen una relación amena para optimizar el trabajo en la empresa.

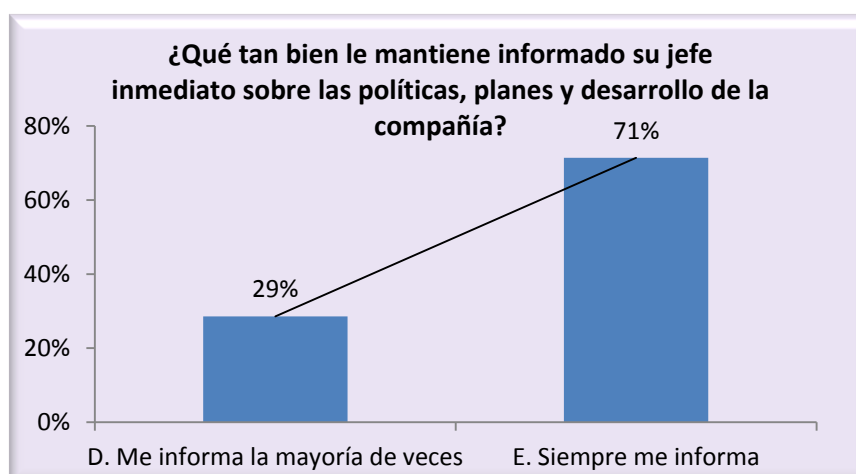
Tabla N° 19: Pregunta14.

Rótulos de fila	¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?
D. Me informa la mayoría de veces	29%
E. Siempre me informa	71%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°20: Pregunta14.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El canal de comunicación interno funciona apropiadamente según se desprende de las respuestas obtenidas. Por lo tanto se demuestra una fortaleza media dentro de este ámbito, ya que, existe un 29% de los clientes internos que no se sienten involucrados con las actividades de la entidad, por tanto, todavía no se brinda la información necesaria para que los empleados se sienta identificados.

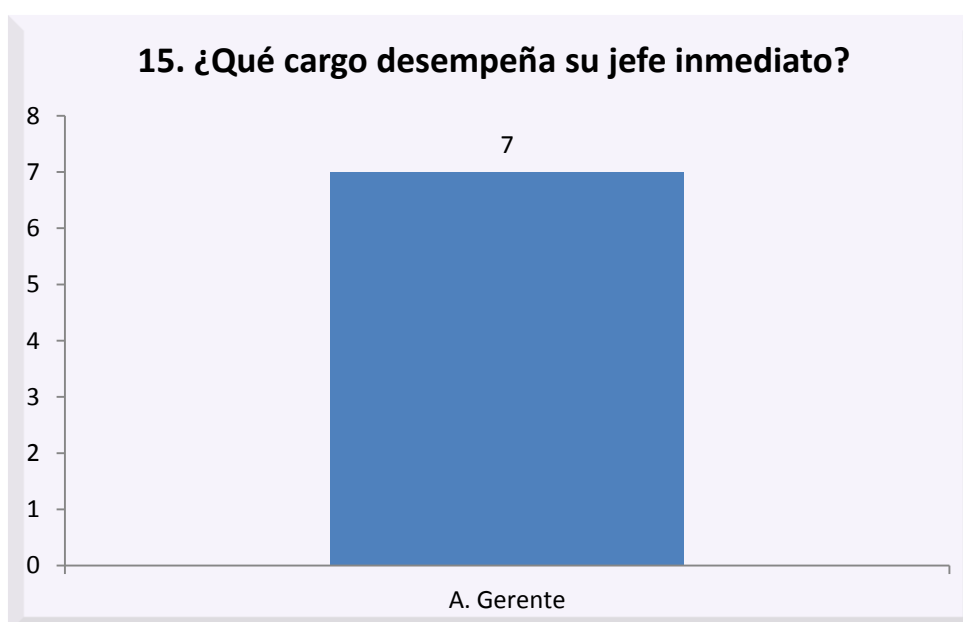
Tabla N° 20: Pregunta15.

Rótulos de fila	Cuenta de 15. ¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?
A. Gerente	7
Total general	7

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°21: Pregunta15.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El cargo que desempeña el jefe inmediato es de gerente, lo que demuestra que existe una relación positiva entre el jefe inmediato, demostrando una fortaleza alta en clima laboral.

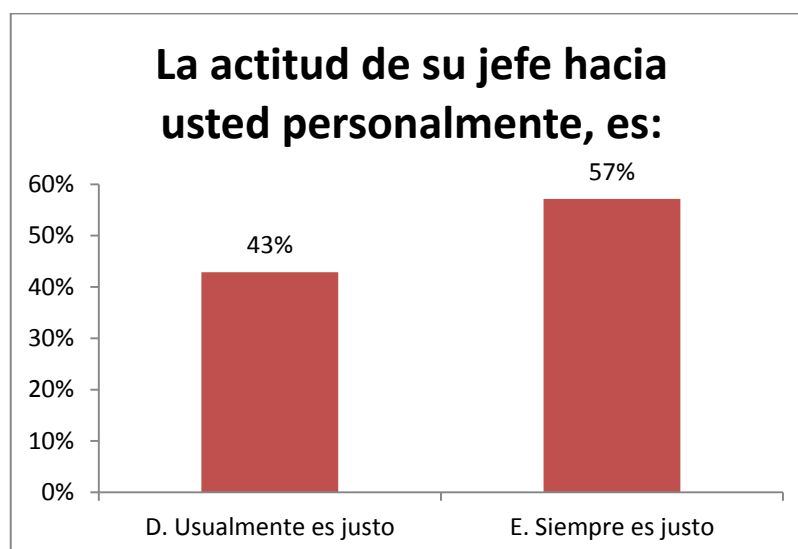
Tabla N° 21: Pregunta16

Rótulos de fila	La actitud de su jefe hacia usted personalmente, es:
D. Usualmente es justo	43%
E. Siempre es justo	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°22: Pregunta16.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El personal de la empresa considera justa la actitud de los jefes respecto a ellos se aprecia que existe una buena relación entre jefes y subordinados. Por lo tanto,

es una fortaleza baja, ya que el 43% considera que su jefe no es justo, por lo que se genera una insatisfacción y esto puede representar una baja dentro de la eficiencia del personal.

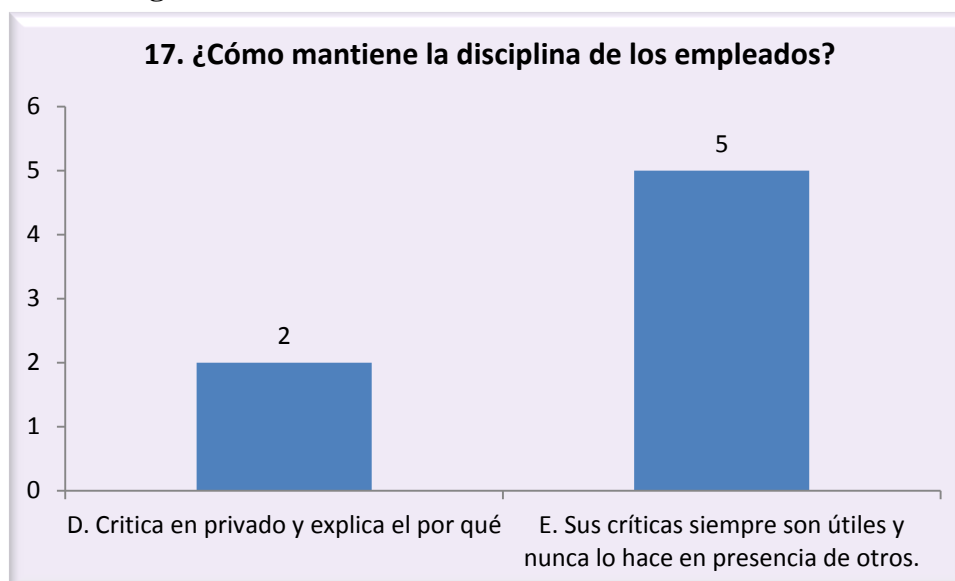
Tabla N° 22: Pregunta17.

Rótulos de fila	¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?
D. Critica en privado y explica el por qué	29%
E. Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.	71%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°23: Pregunta17.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Se aprecia que se está manejando apropiadamente cuando existe la necesidad de realizar críticas al trabajo de los empleados, actitud que fomenta satisfacción en el personal. Esto representa una fortaleza media, ya que es necesario que el jefe ayude y motive al personal para mejorar el rendimiento laboral.

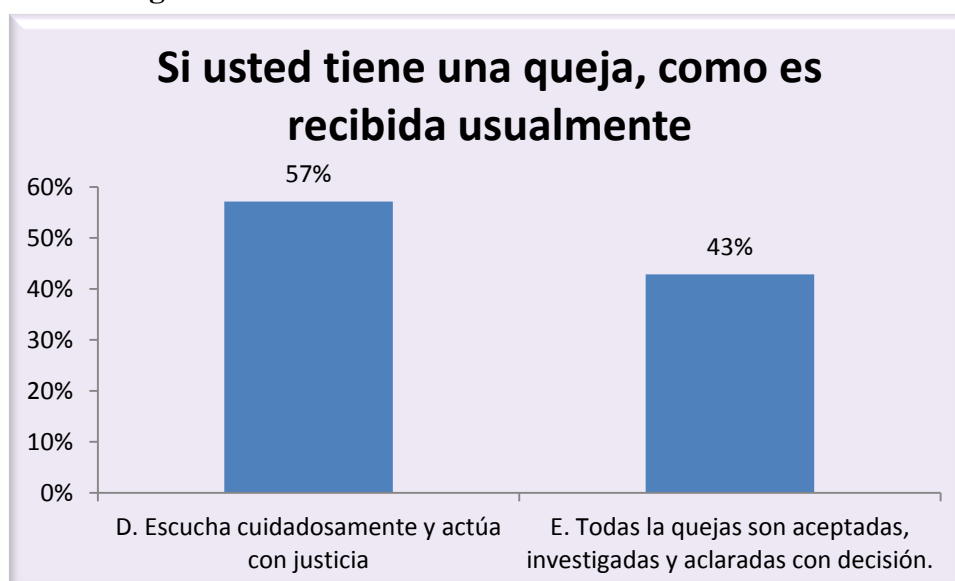
Tabla N° 23: Pregunta18.

Rótulos de fila	Si usted tiene una queja, como es recibida usualmente
D. Escucha cuidadosamente y actúa con justicia	57%
E. Todas la quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión.	43%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°24: Pregunta 18.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Cuando existen inquietudes, quejas, reclamos del personal los jefes están procesando y manejando de manera apropiada estas situaciones, generando un buen ambiente para el cliente interno. Por lo tanto, es una fortaleza alta, ya que las quejas son asumidas como medios importantes para mejorar en el ámbito profesional.

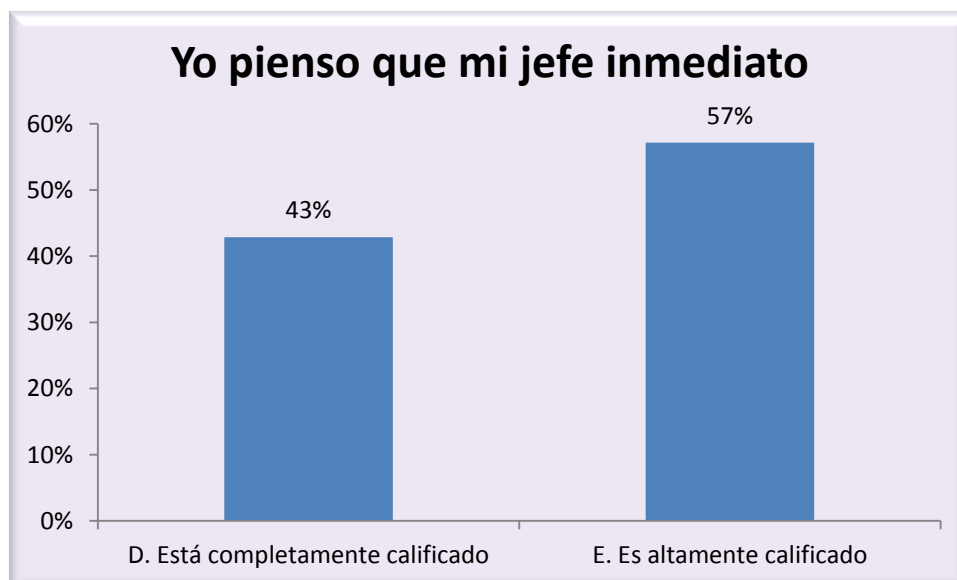
Tabla N° 24: Pregunta19.

Rótulos de fila	Yo pienso que mi jefe inmediato
D. Está completamente calificado	43%
E. Es altamente calificado	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°25: Pregunta19.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La relación en jerarquía y en cuanto al conocimiento está establecida de una manera correcta y aceptada por los empleados. Esto representa una fortaleza alta, porque el personal reconocer las capacidades y destrezas profesionales del jefe para ocupar el puesto.

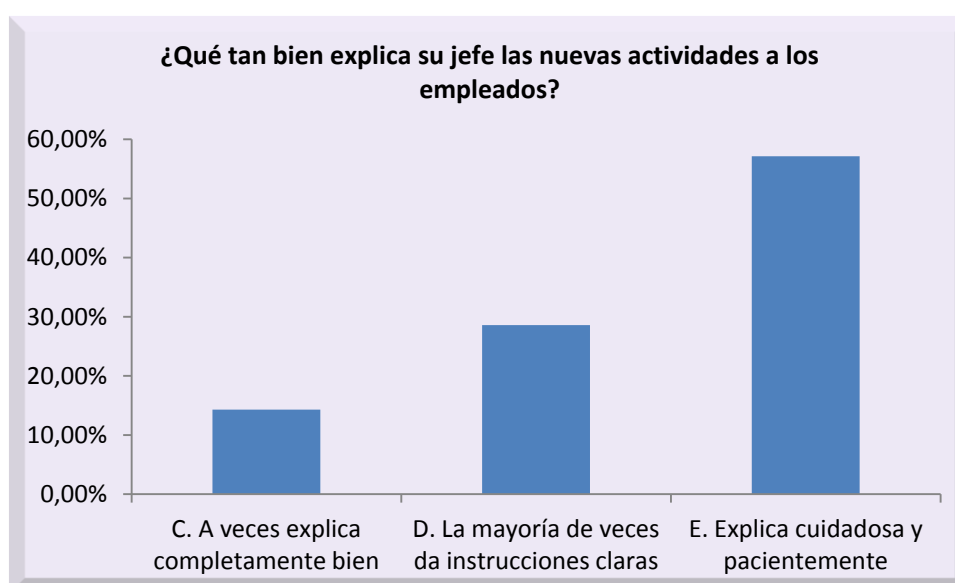
Tabla N° 26: Pregunta20.

Rótulos de fila	¿Qué tan bien explica su jefe las nuevas actividades a los empleados?
C. A veces explica completamente bien	14,29%
D. La mayoría de veces da instrucciones claras	28,57%
E. Explica cuidadosa y pacientemente	57,14%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°27: Pregunta20.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Se deberá poner mayor atención en cuanto a la explicación de nuevas actividades a realizarse ya que claramente se detecta que existen problemas en la comunicación de nuevas tareas a ejecutarse, el hecho de no tener de una manera clara definida, segura los procesos y acciones que debe tomar el empleado harán que el producto de su trabajo no sea siempre el esperado. Por lo tanto, refleja una debilidad media dentro de la empresa, ya que es necesario que los empleados se encuentren informados de sus tareas para que la realicen con efectividad.

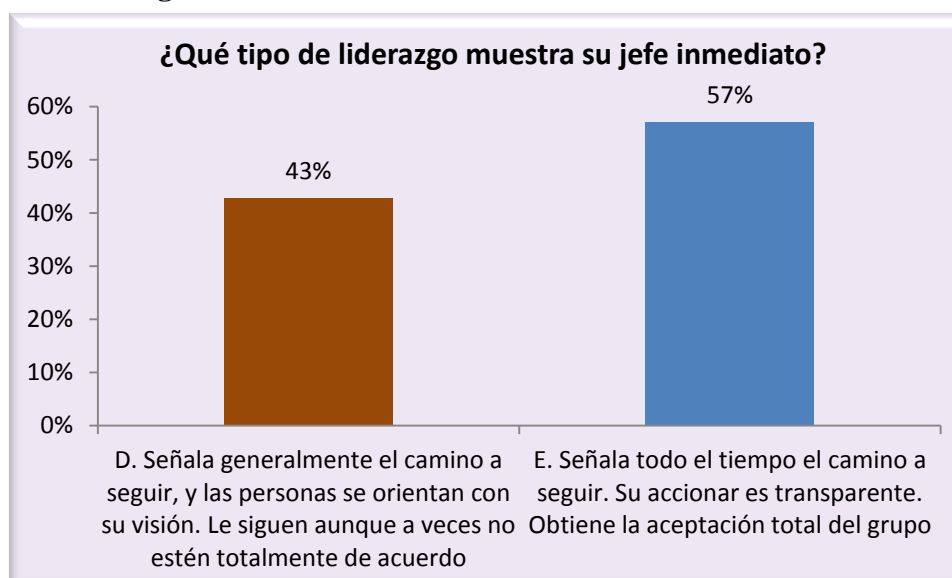
Tabla N° 28: Pregunta21.

Rótulos de fila	¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?
D. Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo	43%
E. Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N° 29: Pregunta21.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

De manera general el liderazgo esta aceptado, sin embargo se detecta que hay inconvenientes probablemente originados en una no tan efectiva comunicación respecto a las actividades, se podría mejorar esta situación con curso de liderazgo a los jefes de la empresa. Los resultados reflejan una fortaleza baja, ya que existe un buen liderazgo, no obstante, los subalternos no se encuentran siempre de acuerdo con las decisiones del jefe, lo que puede ocasionar algunos conflictos internos.

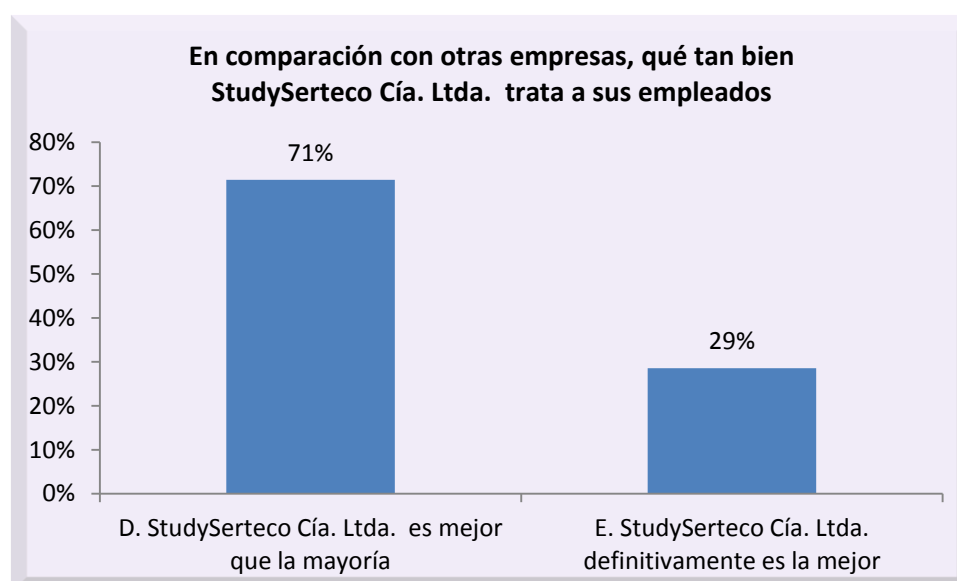
Tabla N° 29: Pregunta22.

Rótulos de fila	En comparación con otras empresas, qué tan bien StudySerteco Cía. Ltda. trata a sus empleados
D. StudySerteco Cía. Ltda. es mejor que la mayoría	71%
E. StudySerteco Cía. Ltda. definitivamente es la mejor	29%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N° 30: Pregunta22.



Fuente: Empresa StudySerteco
Elaborado por: Estefanía Redín

Se deduce de las respuestas obtenidas que el ambiente laboral general cumple con las expectativas de los clientes internos, aunque no las supera. Esto demuestra una fortaleza media, porque existe problemas en cuanto a las necesidades de comunicación e información que tiene el cliente interno.

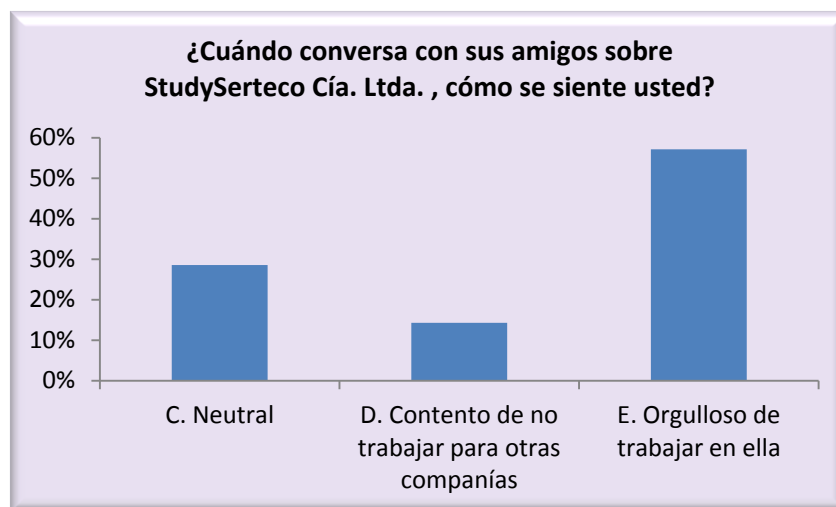
Tabla N° 30: Pregunta23.

Rótulos de fila	¿Cuándo conversa con sus amigos sobre StudySerteco Cía. Ltda. , cómo se siente usted?
C. Neutral	29%
D. Contento de no trabajar para otras compañías	14%
E. Orgulloso de trabajar en ella	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°31: Pregunta23.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La motivación del ambiente de la compañía se percibe apropiado y beneficioso, sin embargo no debe ser descuidado la relación interna para mantener y aun mejorar este clima que se ha detectado positivo. Por lo que, se refleja una fortaleza media dentro de la compañía, ya que aún existe personal que no se encuentra identificado con la empresa y prefiere no difundir sus actividades y beneficios.

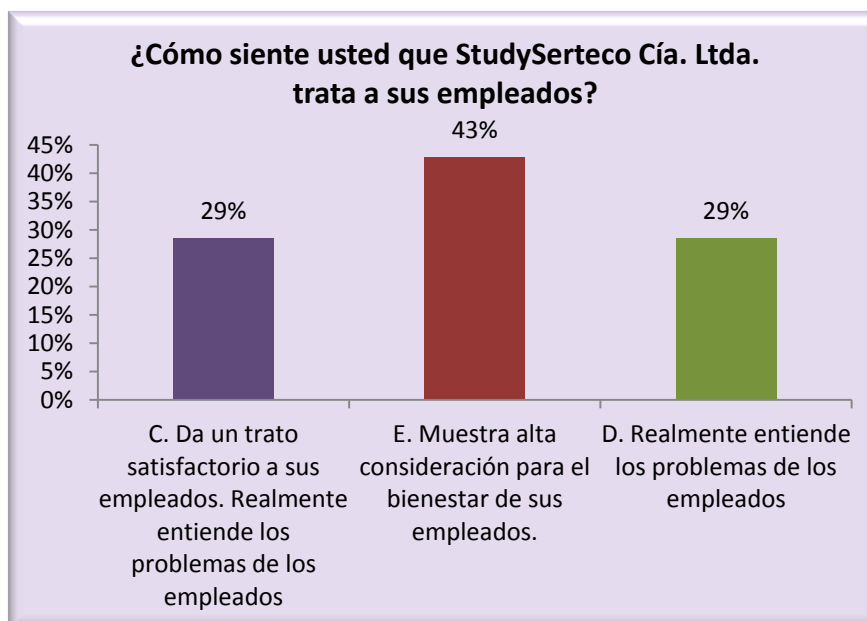
Tabla N° 31: Pregunta24.

Rótulos de fila	¿Cómo siente usted que StudySerteco Cía. Ltda. trata a sus empleados?
C. Da un trato satisfactorio a sus empleados. Realmente entiende los problemas de los empleados	29%
E. Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados.	43%
D. Realmente entiende los problemas de los empleados	29%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°32: Pregunta24.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El trato a los empleados refleja consideración manejo apropiado de las relaciones, comprensión y procura el bienestar de los subalternos. Por lo tanto, es una fortaleza media para la empresa, ya que el cliente interno percibe que hay una consideración y busca el bienestar de ellos, pero no existe una relación empática, lo que perjudica la interrelación entre los jefes y el subalterno.

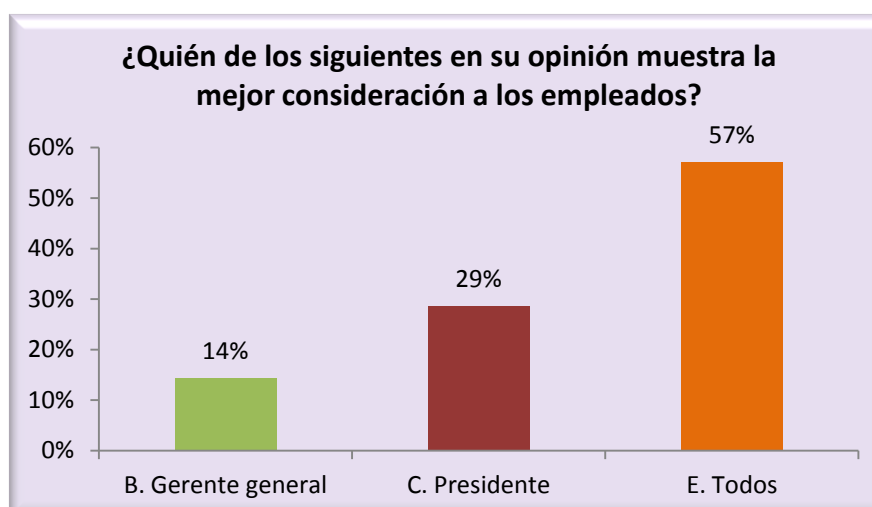
Tabla N° 32: Pregunta25.

Rótulos de fila	¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la mejor consideración a los empleados?
B. Gerente general	14%
C. Presidente	29%
E. Todos	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°33: Pregunta25.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Se percibe que el trato, relación de todos los ejecutivos hacia los empleados esta satisfactorio para los empleados. Esto demuestra una fortaleza alta, pues todos los jefes en algún momento han demostrado consideración a los subalternos, generando un clima de confianza dentro de la entidad.

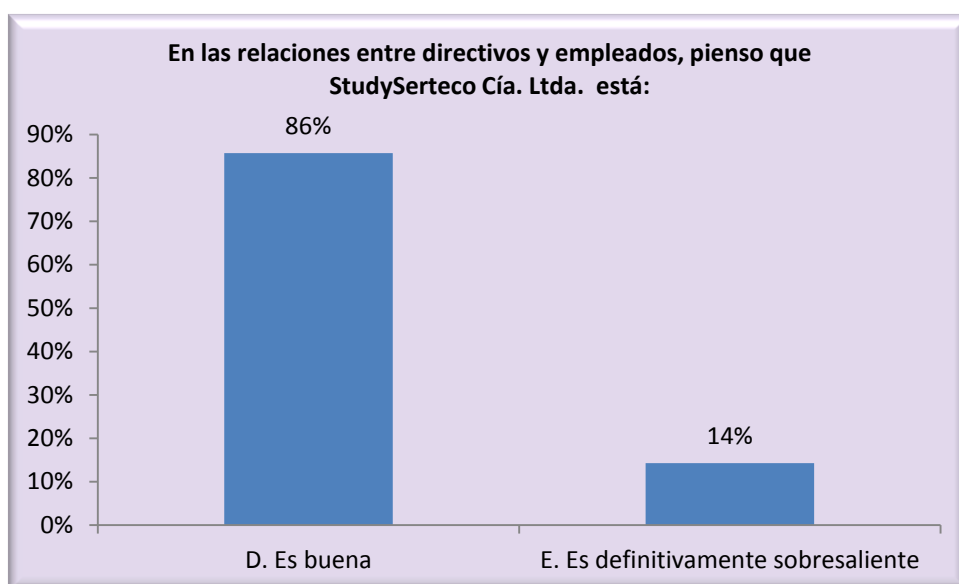
Tabla N° 33: Pregunta26.

Rótulos de fila	En las relaciones entre directivos y empleados, pienso que StudySerteco Cía. Ltda. está:
D. Es buena	86%
E. Es definitivamente sobresaliente	14%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°34: Pregunta26.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La relación entre jefes y empleados es correcta, apropiada no requiere mejoras, únicamente debe mantenerse. Por lo tanto, representa una fortaleza alta dentro de la empresa ya que asegura que existe una buena relación fomentando la comunicación y el clima laboral es estable para mejorar el rendimiento de la entidad.

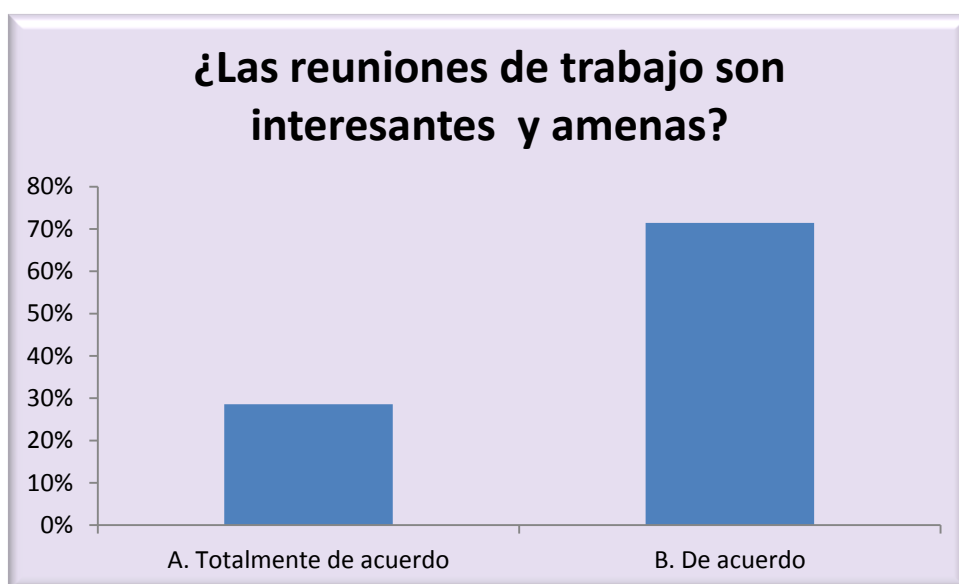
Tabla N° 34: Pregunta27.

Rótulos de fila	¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas?
A. Totalmente de acuerdo	29%
B. De acuerdo	71%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°35: Pregunta27.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Las reuniones de trabajo deberán seguir realizándose de la manera en que actualmente funcionan ya que son aceptadas por el personal, se debería aprovechar este ambiente favorable para mejorar los puntos anteriores en los cuales se detectaron problemas como son la comunicación de nuevos trabajos y órdenes. Por consiguiente, la relación entre jefe y subalterno es una fortaleza alta dentro de la empresa, ya que las reuniones, y comentarios y críticas son favorables para el cliente interno.

Tabla N° 35: Pregunta28.

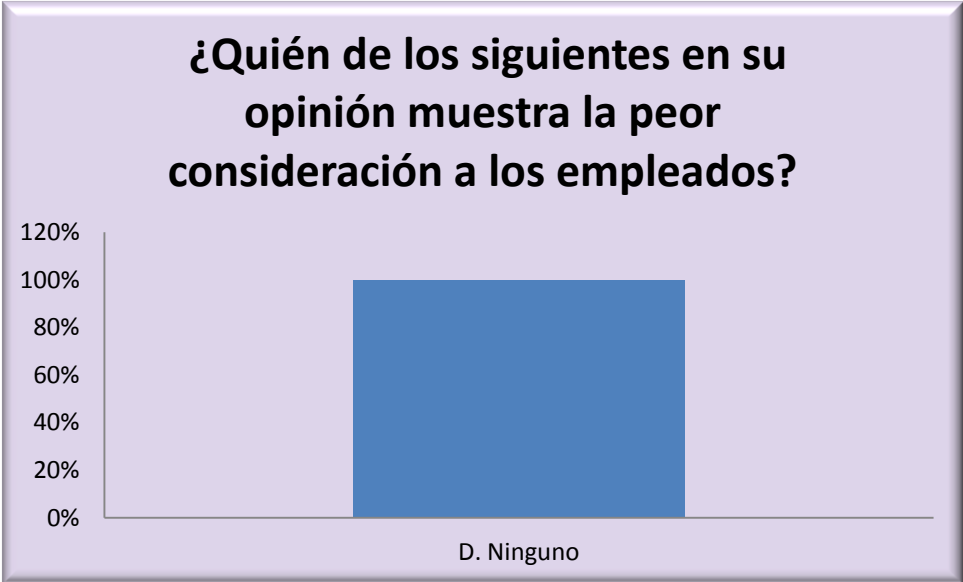
Rótulos de fila	¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la peor consideración a los empleados?
D. Ninguno	100%
Total	100%

general

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°36: Pregunta 28.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La respuesta unánime obtenida ratifica la correcta situación del vínculo directivos clientes internos. Todos los jefes tratan cordialmente a sus subalternos, fomentando una fortaleza alta dentro de la entidad, ya que genera confianza y seguridad por parte del cliente interno.

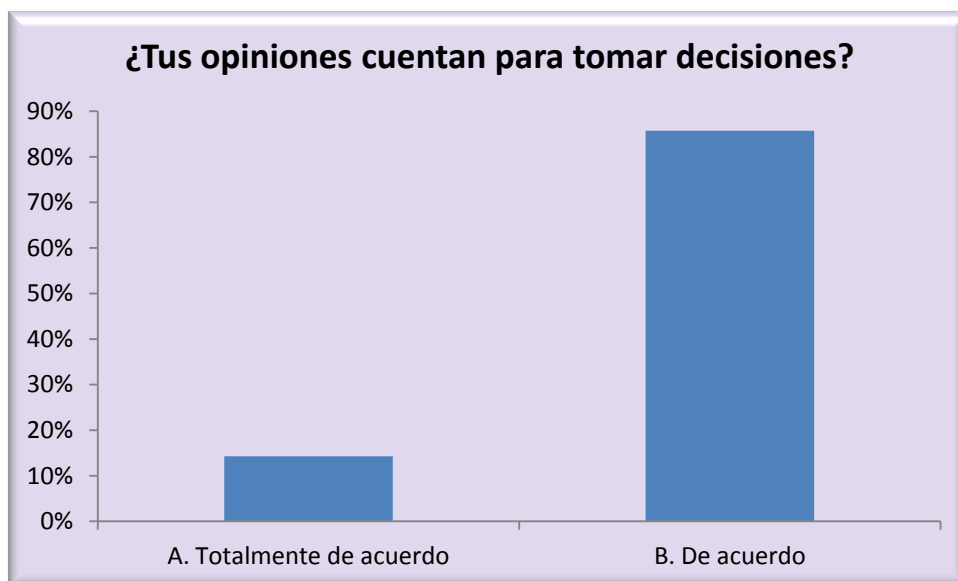
Tabla N° 36: Pregunta29.

Rótulos de fila	¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?
A. Totalmente de acuerdo	14%
B. De acuerdo	86%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°37: Pregunta29.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

La consideración a los empleados, el buen trato y el respeto a los empleados se refleja en la respuesta a esta pregunta ya que se muestra que las opiniones del personal son consideradas y aceptadas. Esto refleja una fortaleza alta dentro de la entidad, ya que se valor el nivel profesional del personal, y esto motiva a realizar un mejor trabajo.

Tabla N° 37: Pregunta30.

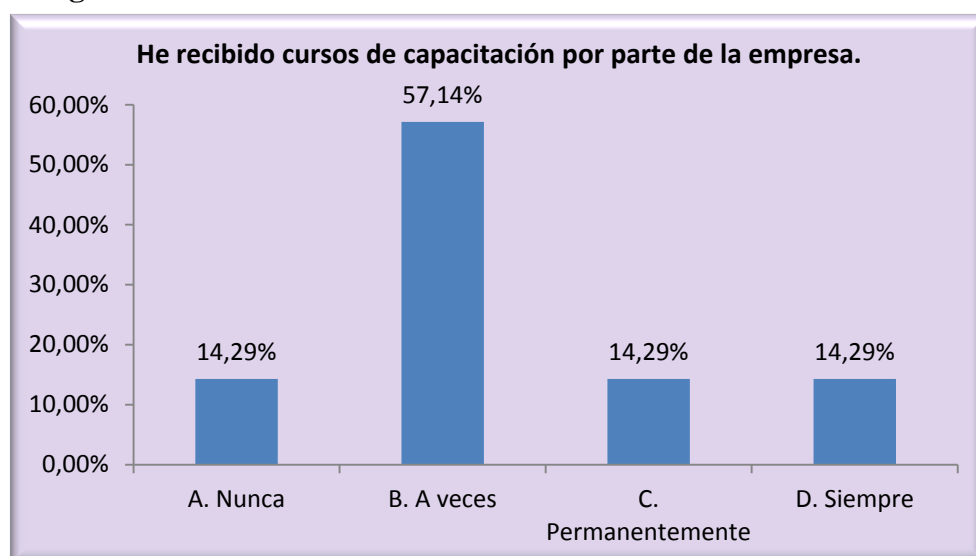
Rótulos de fila	He recibido cursos de capacitación por parte de la empresa.
A. Nunca	14,29%

B. A veces	57,14%
C. Permanentemente	14,29%
D. Siempre	14,29%
Total general	100,00%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°38: Pregunta 30.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Este es uno de los aspectos que deben ser considerados de manera especial para proporcionar un mejor servicio a los clientes externos, ya que realizando capacitaciones permanentes se tendrá personal totalmente actualizado, mejor preparado y solvente en la solución de conflictos inherentes al ambiente laboral de la empresa. Esto representa una fortaleza baja, ya que, como se ha mencionado la capacitación dentro de esta área debe ser constante con el fin de

mejorar la calidad del servicio al cliente externo, pero los datos reflejan que no se les brinda cursos permanentemente a los empleados.

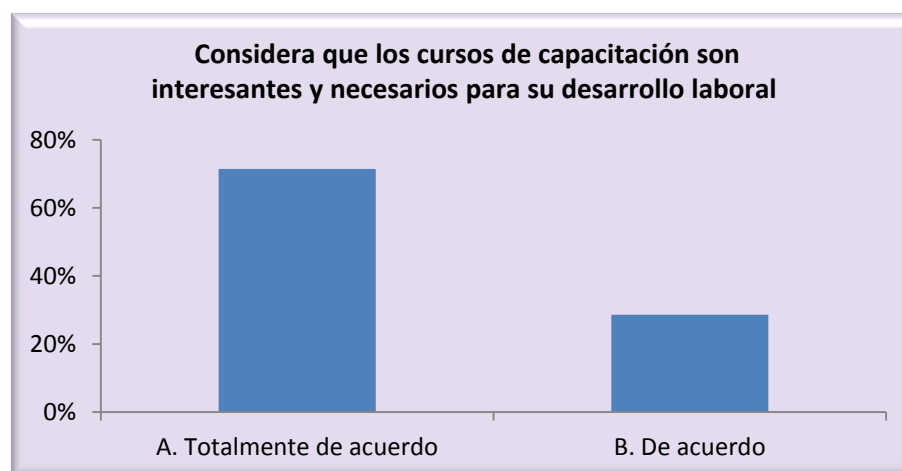
Tabla N° 38: Pregunta31.

Rótulos de fila	Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral
A. Totalmente de acuerdo	71%
B. De acuerdo	29%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°39: Pregunta 31.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Existe la conciencia del personal en cuanto a las ventajas de los cursos de capacitación, se debe aprovechar esta predisposición brindándoles capacitaciones continuas cuyos beneficios se conocen. Esto es una fortaleza media, ya que lo clientes internos están de acuerdo en que su profesión exige una constante capacitación.

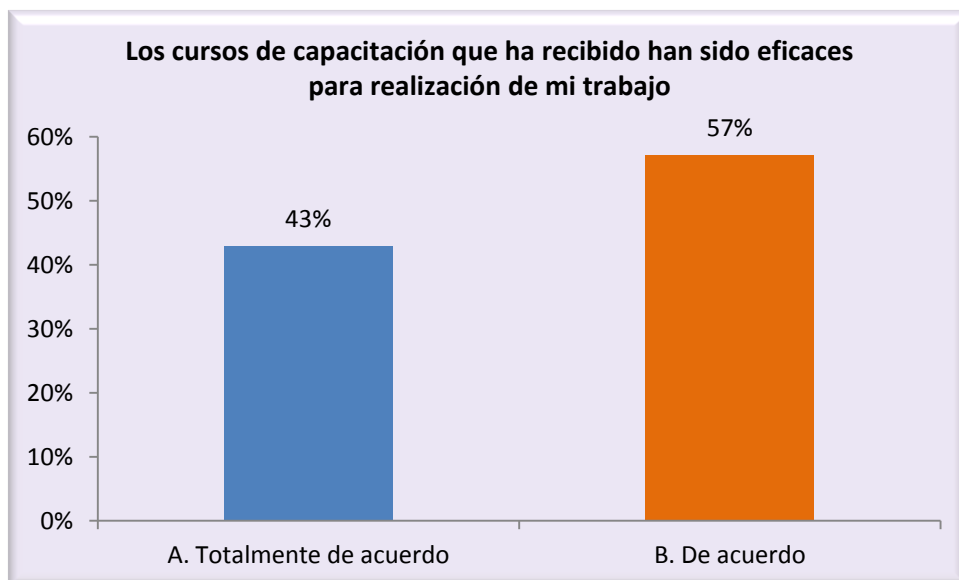
Tabla N° 39: Pregunta32.

Rótulos de fila	Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para realización de mi trabajo
A. Totalmente de acuerdo	43%
B. De acuerdo	57%
Total general	100%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°40: Pregunta 32.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Los cursos de capacitación que ha recibido el personal han estado correctamente orientados, lo que incide en el conocimiento y desempeño del personal. Por lo tanto, se refleja una fortaleza alta, ya que los cursos de capacitación que se les ha brindado ha sido eficientes para el desarrollo profesional y laboral del personal.

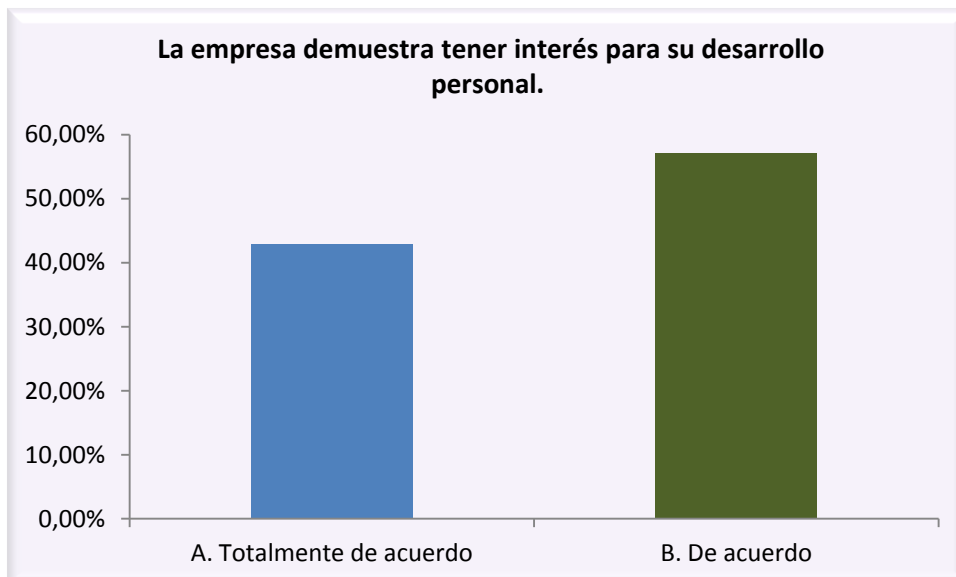
Tabla N° 40: Pregunta33.

Rótulos de fila	La empresa demuestra tener interés para su desarrollo personal.
A. Totalmente de acuerdo	42,86%
B. De acuerdo	57,14%
Total general	100,00%

Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

Gráfico N°41: Pregunta 33.



Fuente: Empresa StudySerteco

Elaborado por: Estefanía Redín

El personal esta consiente de los directivos sienten preocupación y procuran el bienestar de ellos, esto crea un vínculo de lealtad, pertenencia, bienestar que es favorable para StudySerteco Cía. Ltda. Por consiguiente, es una fortaleza alta, porque el cliente interno percibe la preocupación de la empresa por su desarrollo profesional.

Capacidad financiera

La empresa Posee un control de los ingresos y egresos generados por la prestación de servicios, esto se lo considera con una fortaleza alta, porque al tener un registro del efectivo se planifica la utilización los recursos económicos de tal manera se mejora o capacita al personal de la empresa.

Como empresa especializada en servicio de contabilidad se posee un adecuado manejo de los estados financieros por lo que esto se lo toma como una Fortaleza alta, debido a que la utilización de procesos contables de calidad primero se los aplica en la empresa.

Capacidad tecnológica

La empresa para poder trabajar de una manera óptima utiliza las siguientes herramientas tecnológicas.

Manejo de Páginas web y correo electrónico, esto permite que la comunicación y envío de documentos sea más rápido lo que hace que lo que lo convierte en un fortaleza alta, debido a que los trabajos se pueden presentar de una manera oportuna.

La telefonía hace parte de la empresa ya que por medio de estas se puede contactar más rápido a los clientes externos e internos, a este se lo considera con una fortaleza alta ya que este medio facilita la comunicación además los avances tecnológicos permiten usar herramientas para la comunicación instantánea esto está disponible en los dispositivo de telefonía celular.

La Tecnología informática permite hacer que los sistemas contables sean más fáciles de utilizar, se la considera una fortaleza media debido a que estos programas se actualizan constantemente y su costo es significativo para la empresa.

Capacidad ambiental

Toda organización hoy en día debe contar con un manual para el uso de materiales de oficina, la empresa lo considera como una debilidad media debido a que no se cuenta con dicho documento el que ayude ahorrar materiales fungibles tales como el papel bon, uso de la energía, agua entre otras.

2.3. Análisis FODA

2.3.1. Matrices de Impacto

2.3.1.1. Matriz de Impacto Externa

Esta matriz se la realiza en base a la determinación de impacto de oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores externos es:

1. Hacer una lista de los componentes del macro y micro entorno.

2. Se evalúa el grado de impacto mediante la siguiente escala

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
AMENAZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

CUADRO N° 3.MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
MACRO AMBIENTE									
FACTOR ECONÓMICO									
INFLACIÓN									
Inflación en el periodo de Rafael Correa	X						50		
TASAS DE INTERÉS									
Tasas de interés activas y pasivas estables		X						30	
PIB									
Producto Interno Bruto con un crecimiento notable		X						30	
RIESGO PAÍS									
El indicador de riesgo país muestra un favorable comportamiento del mercado.		X						30	
FACTOR SOCIAL									
El 50% de la población está en la capacidad de trabajar y por ende poseen un subempleo a su vez se genera un RUC por lo que necesitan el servicios contables.	X						50		
MICRO AMBIENTE									
1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETITIVAS									
Competencia directa en el sector.					X			3A	
2. POSIBLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES									
Personas naturales que han incursionado en este campo.					X			3A	
3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS									
No existen productos sustitutos		X						30	
4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES									
El poder de negociación con los proveedores es alta	X						50		
5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES									
El los clientes negocian precios según el mercado					X			3A	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

2.3.1.2. Matriz de Impacto Interna

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras, producción, comercialización, tecnológicas y de talento humano entre otras.

Esta matriz tiene los mismos procedimientos que la anterior por lo cual la determinación de un valor se basa en:

	ALTA	MEDIA	BAJA
FORTALEZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
DEBILIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

CUADRO N° 4MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
PLANIFICACIÓN									
Desarrollo de las actividades planteadas al 100%	X						5F		
Comunicación de políticas y planes de desarrollo entre jefe y empleado		X						3F	
Explicación de nuevas actividades					X			3D	
Reuniones de trabajo y participación activa en la toma de decisiones	X						5F		
ORGANIZACIÓN									
Conocimiento de la filosofía empresarial			X						1F
El Gerente está calificado	X						5F		
StudySerteco Cía. Ltda. es mejor que la mayoría		X						3F	
Identificación empleado-empresa		X						3F	
Consideración empresa-empleado		X						3F	
Consideración entre ejecutivo- empleado	X						5F		
No existe personal desconsiderado en la organización	X						5F		
DIRECCIÓN									
El personal no se encuentra a gusto con las actividades que desempeña						X			1D
Interacción directa entre jefe y empleado (trabajo en equipo)	X						5F		
Actitud de liderazgo encamina al cumplimiento de las actividades (jefe)			X						1F
CONTROL									
La observaciones se la hace mediante críticas útiles y nunca lo hace en presencia de otros		X						3F	
Las quejas son asumidas como medios importantes para mejorar en el ámbito profesional.	X						5F		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Control de los ingresos y egresos por la prestación de servicios	X						5F		

Generación de estado financieros adecuados	X						5F		
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS									
Estabilidad laboral en la empresa	X						5F		
Personal joven, dinámico y calificado	X						5F		
Fidelidad del personal		X						3F	
Buen clima laboral		X						3F	
Insatisfacción de la remuneración percibida					X			3D	
Capacitaciones por parte de la empresa			X						1F
Disponibilidad para recibir capacitación de los empleados		X						3F	
Capacitaciones de acuerdo a la funciones	X						5F		
Preocupación por desarrollo profesional de los trabajadores	X						5F		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Página web y dominio para comunicación de correo electrónico e intranet.	X						5F		
Telefonía	X						5F		
Tecnología informática		X						3F	
CAPACIDAD AMBIENTAL									
Carencia de un manual de buenas prácticas ambientales					X			3D	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

2.3.1.3. Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz de vulnerabilidad se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

CUADRO N° 5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Debilidades	Amenazas			Total	
	Competencia directa en el sector. (-3)	Personas naturales que han incursionado en este campo. (-3)	El poder de negociación con los clientes es bastante alto. (-3)		
Explicación de nuevas actividades (-3)	5	3	5	13	2
El personal no se encuentra a gusto con las actividades que desempeña (-1)	5	5	5	15	1
Insatisfacción de la remuneración percibida (-3)	1	3	5	9	3
Carencia de un manual de buenas prácticas ambientales (-3)	5	1	1	7	4
Total	16	12	16	44	
	1	3	2		

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

								15
Consideración entre ejecutivo- empleado (-5)	1	1	1	1	5	1	5	15
No existe personal desconsiderado en la organización (-5)	1	1	1	1	5	1	5	13
Interacción directa entre jefe y empleado(trabajo en equipo) (-5)	1	1	1	1	3	1	3	15
Actitud de liderazgo encamina al cumplimiento de las actividades (jefe) (-1)	1	1	1	1	5	1	5	11
La observaciones se la hace mediante críticas útiles y nunca lo hace en presencia de otros (-3)	1	1	1	1	1	1	1	13
Las quejas son asumidas como medios importantes para mejorar en el ámbito profesional. (-3)	1	1	1	1	5	1	3	15
Control de lis ingreso y egresos por la prestación de servicios (-5)	1	1	1	1	5	1	5	13
Generación de estado financieros adecuados (-5)	1	1	1	1	5	1	3	7
Estabilidad laboral en la empresa (-5)	1	1	1	1	1	1	1	15
Personal joven, dinámico y calificado (-5)	1	1	1	1	5	1	5	11
Fidelidad del personal (-3)	1	1	1	1	3	1	3	11
Buen clima laboral (-3)	1	1	1	1	3	1	3	13
Capacitaciones por parte de la empresa (-1)	1	1	1	1	3	1	5	11
Disponibilidad para recibir capacitación de los empleados (-3)	1	1	1	1	5	1	1	17
Capacitaciones de acuerdo a la funciones (-5)	1	1	3	1	5	1	5	13
Preocupación por desarrollo profesional de los trabajadores (-5)	1	1	3	1	3	1	3	11

Página web y dominio para comunicación de correo electrónico e intranet. (-5)	1	1	1	1	1	1	5	15
Telefonía (-5)	1	1	1	1	5	1	5	11
Tecnología informática (-3)	1	1	1	1	3	1	3	
Total	27	27	31	35	97	29	89	335

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

2.3.1.5. Hoja de Trabajo

De las matrices de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad, se han seleccionado, de acuerdo al puntaje, a las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Gráfico N° 42 Hoja de trabajo



Elaborado por: Estefanía Redín

<p>12. Actitud de liderazgo encamina al cumplimiento de las actividades (jefe)</p> <p>13. La observación se la hace mediante críticas útiles y nunca lo hace en presencia de otros</p> <p>14. Las quejas son asumidas como medios importantes para mejorar en el ámbito profesional.</p> <p>15. Control de los ingresos y egresos por la prestación de servicios</p> <p>16. Generación de estado financieros adecuados</p> <p>17. Estabilidad laboral en la empresa</p> <p>18. Personal joven, dinámico y calificado</p> <p>19. Fidelidad del personal</p> <p>20. Buen clima laboral</p> <p>21. Capacitaciones por parte de la empresa</p> <p>22. Disponibilidad para recibir capacitación de los empleados</p> <p>23. Capacitaciones de acuerdo a la funciones</p> <p>24. Preocupación por desarrollo profesional de los trabajadores</p> <p>25. Página web y dominio para comunicación de correo electrónico e intranet.</p> <p>26. Telefonía</p> <p>27. Tecnología informática</p>	<p>oportuna al cliente.</p> <p>F23-03-05 Capacitar al personal pensando en la apertura de mercados para manejar a nuevos clientes de diferentes áreas.</p> <p>F26-05 Usar este medio de manera adecuada para promocionar servicios a nuevos clientes y mantener a los actuales.</p>	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p>
<p>1. Explicación de nuevas actividades</p> <p>2. El personal no se encuentra a gusto con las actividades que desempeña</p> <p>3. Insatisfacción de la remuneración percibida</p> <p>4. Carencia de un manual de buenas prácticas ambientales</p>	<p>D1-D2--05 Realizar charlas periódicas para que el personal entienda más sus funciones y pueda atender adecuadamente al cliente.</p> <p>D3-O3-O5 Alza de remuneración acorde con el crecimiento del sector y por despachar a más clientes.</p>	<p>D1- D2- D3-A1 Ofrecer estabilidad laboral en base a la generación de un plan de trabajo en donde se aumente beneficios los cuales impidan que el trabajador vaya a la competencia y negocie de mejor manera con el cliente.</p>

Elaborado por: Estefanía Redín

2.3.1.6. SÍNTESIS FODA

Una vez identificado los componente del FODA se procede a elabora la estrategias a seguir y mejorar el sistema organizacional.

A continuación se presenta las estrategias formuladas para caso de estudio a resolver.

F5-F6-O3-O4-O5 Realizar planes de acción en los cuales se aproveche la capacidad del gerente para participar más abiertamente en el mercado.

F9-F10-F12-05 Realizar charlas de motivación para que el personal se sienta a gusto y así se puede trabajar de una manera óptima atendiendo a la mayor cantidad de clientes posibles.

F15-F18-05 Mantener un control de flujo de efectivo y realizar planes para incentivar al personal en la atención oportuna al cliente.

F23-03-05 Capacitar al personal pensando en la apertura de mercados para manejar a nuevos clientes de diferentes áreas.

F26-05 Usar este medio de manera adecuada para promocionar servicios a nuevos clientes y mantener a los actuales.

F5-F6-A1-A3 Realizar sondeos a la competencia para generar estrategias y captar nuevos clientes.

F9-F10-F12-A1-A3 Realizar una campaña en donde se puede se muestre el buen clima laboral para que el cliente confíe en empresa.

D1-D2--O5 Realizar charlas periódicas para que el personal entienda más sus funciones y pueda atender adecuadamente al cliente.

D3-O3-O5 Alza de remuneración acorde con el crecimiento del sector y por despachar a más clientes.

D1- D2- D3-A1 Ofrecer estabilidad laboral en base a la generación de un plan de trabajo en donde se aumente beneficios los cuales impidan que el trabajador vaya a la competencia y negocie de mejor manera con el cliente.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Formulación de la Misión

Definición:

La misión organizacional se entiende como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar los objetivos y formular estrategias. (Canelos Ramiro, 2010, pág. 203)

La misión se identifica como la razón de ser de la empresa, es decir por qué existe la organización que produce y brinda tales bienes o tales servicios en el segmento de mercado seleccionado.

3.1.1. Análisis y Propuesta Inicial

Dada la definición se expone la misión actual que se ha establecido para la empresa STUDYSERTECO CIA. LTDA.

MISIÓN ACTUAL

Ser una empresa de servicios orientada a dar un servicio oportuno, eficaz e innovador consolidando procesos de información actual y

veraz para el desarrollo de un control contable, financiero y tributario correcto y apegado a la ley.

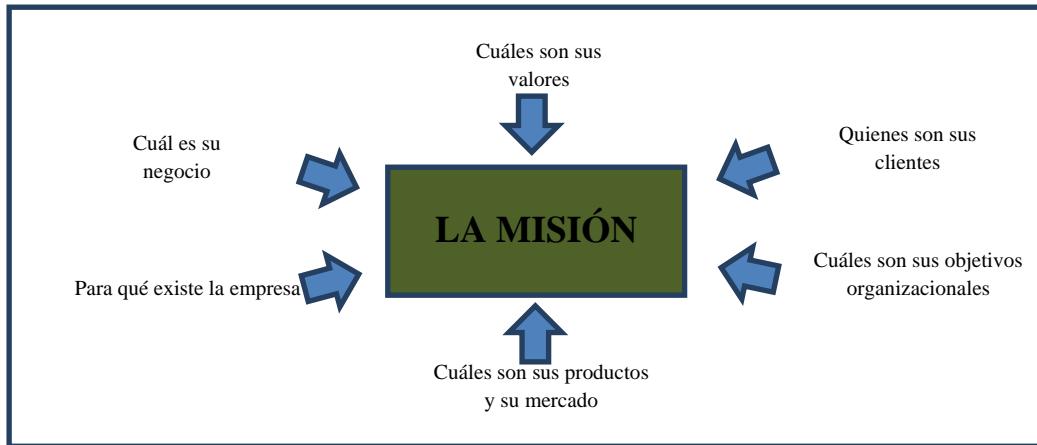
Antes de empezar a analizar la misión actual de la institución STUDYSERTECO CIA. LTDA, se considera importante conocer aspectos importantes que debe llevarse a cabo para establecer una misión en forma estratégica.

¿Cómo elaborar la misión?

- En la misión se debe reflejar la acción de la organización.
- Debe expresar la cultura organizacional basada en sus principios y valores.
- Debe ser capaz de generar unión institucional y buen clima laboral.
- Debe ser enfocada hacia la consecución de la visión sin contradicciones.
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la población.

En forma básica, lo que determina a la misión de una organización es la respuesta a preguntas relevantes como son las siguientes:

Figura N° 7 Como Elaborar la Misión



Fuente: Pardo Mayra, et.: Planificación Estratégica

Elementos de la Misión

- **El Negocio:** Con el cual, mediante la misión se conocerá la actividad a la cual se dedica la organización.
- **Visión y Metas:** La misión debe ser determinada con el enfoque hacia la visión, como un elemento impulsor y dinamizador de las acciones que se lleven a cabo en la organización.
- **Principios y Valores:** Los mismos que cada día se vuelven más importantes dentro de una organización porque da la imagen y carta de presentación de la empresa hacia los clientes y usuarios internos y externos.
- **Grupos de Interés:** Son los grupos que buscan el interés de la organización y encaminan a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas planteados.

Una vez indagado sobre cómo debe establecerse una misión se procede a su respectivo análisis, encontrando algunas inconsistencias como las siguientes:

- Como primera instancia, la misión actual no identifica a la organización como tal, STUDYSERTECO CIA. LTDA, el cual no se lo ha tomado en cuenta; esto ocasiona en todo el personal e incluso en los directivos, que no se tenga claro para quién se enfoca todo esfuerzo realizado y canalizado hacia el cliente, por lo que es recomendable interponerlo en la misión.
- Otra de las falencias de la misión actual establecida es que tampoco se identifica el mercado al cual está dirigido el servicio de asesoría que ofrece STUDYSERTECO CIA. LTDA, lo que se plasma actualmente es únicamente la cartera de servicios que presta pero no desprende a sus clientes.
- La misión actual de STUDYSERTECO CIA. LTDA está aparentada como una visión u objetivo no tan claro y no como la razón de ser para conseguir llegar a la visión, toda misión plasma el por qué esta la organización con sus servicios en el mercado y no lo que pretende ser para llegar a la visión; tampoco se muestra un objetivo el cual busque la empresa a través de la misión.
- Por otro lado se encuentra que la misión actual de STUDYSERTECO CIA. LTDA, no expresa en forma clara sus valores y principios organizacionales, lo que significa que dichos principios y valores pueden malinterpretarse como obligaciones que se deben cumplir por parte de los trabajadores.
- Algo adicional que se debe incluir en el establecimiento de la misión es el valor y características distintivas y agregados del servicio que ofrece la empresa a sus clientes.

3.1.2. Definición del Objetivo Central, Capacidad Distintiva y Valores

Agregados

Cuando se ha analizado la misión actual de la empresa STUDYSERTECO CIA. LTDA, se propondrá y centrará a la misión propuesta hacia el objetivo general, su capacidad distintiva y el valor agregado que diferencia a la empresa de las demás.

Objetivo Central

La misión debe contener un objetivo central, el cual debe ser cumplido en forma permanente con la prestación del servicio, este objetivo se plantea de la siguiente manera:

OBJETIVO CENTRAL

Brindar un servicio de calidad a todas las empresas que requieren de consultoría en las diferentes áreas administrativas, contables, financieras, tributarias, legales y de auditoría a través de la recopilación y aplicación de información verídica sustentada por la ley.

Capacidad Distintiva

STUDY SERTECO CIA. LTDA, tiene su capacidad distintiva cuando se habla de trabajo profesional sobre la información levantada de los diferentes procesos de la empresa, este trabajo profesional es diferenciado cuando permanentemente se está

actualizando con las normas técnicas, reglamentarias y leyes vigentes expuestas por los organismos reguladores como SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, etc.

3.1.3. Recolección criterios de Clientes Internos

Para recolectar criterios de los clientes internos, se han realizado las encuestas que reflejan algunas debilidades en el trabajo profesional que brindan en su servicio.

- Uno de los aspectos importantes considerados para la prestación de un buen servicio es la capacitación que de acuerdo a la investigación, la mayoría del personal tiene capacitación a veces, lo que significa que la actualización de información vigente, no se da con mucha frecuencia.
- Por otro lado la capacitación brindada a los trabajadores no es del totalmente adecuada para brindar el servicio profesional, lo que significa que debe tomarse en consideración la capacitación idónea para cumplir con la misión propuesta.
- El personal directivo debe considerar la opinión de todo su personal profesional asesor ya que se encuentran en contacto directo con el cliente de la empresa, dada la investigación directa, el personal no está totalmente de acuerdo considerado en la toma de decisiones importantes.

3.1.4. Nueva Misión

La nueva misión de STUDY SERTECO CIA. LTDA, estará enfocada hacia los clientes, los servicios que prestan, su mercado, innovación, factores diferenciadores y el cuidado de sus empleados como elemento primordial para prestar sus servicios.

Cuadro N° 8 Enfoque de la Nueva Misión

	Cientes	P-B-S	Mercados	Objetivo	Factor Diferenciador y agregado.	Cuidado de Empleados
STUDY SERTECO CIA. LTDA.	Empresas	Asesoría contable, financiera y tributaria	Nacional e Internacional	Brindar un servicio de calidad	Seguridad y rapidez de Gestión y solución de problemas	Capacitación al personal

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Enfocando a la empresa hacia estos seis aspectos, se establece la nueva misión de STUDY SERTECO CIA. LTDA, de la siguiente manera:

NUEVA MISIÓN PROPUESTA

STUDY SERTECO CIA. LTDA, es una empresa que presta servicios de consultoría en áreas contables, financieras, tributarias, legales y auditoría, a través de su equipo profesional altamente calificado, ético y responsable

en su trabajo, buscando siempre la satisfacción plena de sus clientes, empresas e instituciones usuarias a nivel nacional e internacional.

3.2. Formulación de la Visión

Definición:

“Es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la empresa o área, esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”. (Gómez Serna, 2000, pág. 20)

La visión es la situación futura en la cual la empresa desea estar en un tiempo de tres o cinco años, después del recorrido realizado, objetivos y metas cumplidas en el corto plazo, hasta llegar a tal situación planteada.

3.2.1. Análisis y Propuesta Inicial

Ya conociendo la definición de la visión, a continuación se expone la visión actual de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.

VISIÓN ACTUAL

Consolidar un equipo corporativo de servicios en el área de auditoría, contabilidad, tributación, legal, financiera, marketing y estrategia, capaz

de orientar el desarrollo y crecimiento de las empresas asesoradas, para la toma de decisiones que aseguren el incremento de recursos y capitales en beneficio y desarrollo de la empresa.

Para el análisis de la visión es necesario conocer todo lo referente a su estructura y enfoque estratégico. Este enfoque se logrará a través del estudio conceptual de la misma.

¿Cómo Elaborar la Visión?

La visión debe establecerse considerándose algunos aspectos importantes como los siguientes:

- La visión debe ser expresada en términos cualitativos y no numéricos.
- En la visión debe reflejarse los principios y valores empresariales.
- La visión debe ser alcanzable más no imposible.
- La visión debe generar la sinergia en los empleados a través de un buen clima laboral y compromiso hacia la institución.
- La visión debe representar una guía para la toma de decisiones de la empresa.
- La visión debe ser planteada en términos claros, concisos y fáciles de recordar por los trabajadores y todos quienes visualicen su contenido.
- La visión debe incluir a la misión como aspecto fundamental de la misma.
- La visión debe estar dimensionada en el tiempo, es decir a tres o cinco años.

Cuando ya se ha informado de la visión y sus términos conceptuales, se puede analizar los siguientes de la visión actual:

- La misión actual de STUDY SERTECO CIA. LTDA, no tiene una visión a futuro clara ya que no especifica un período de tiempo a futuro de su situación.
- La visión actual de la empresa tampoco incluye principios y valores que integren al equipo de trabajo bajo una filosofía organizacional y calidad de prestar servicio, para llegar a la situación futura deseada.
- La visión actual de STUDY SERTECO CIA. LTDA, se asimila mucho a una misión en la que se establece los servicios que brinda más no una visión en la que identifica lo quiere lograr a futuro con los servicios prestados.
- La visión actual no refleja una guía en la toma de decisiones para los directivos y deja bastante holgura para desplazamientos equivocados sobre lo que se desea lograr a futuro.

3.2.2. Recolección criterios de Clientes Internos

Entre los criterios que se pueden recabar de la investigación de campo aplicada está la motivación que de acuerdo a la encuesta sobre salarios, la mayoría del personal no se encuentra plenamente satisfecho con el sueldo que gana puesto que dice que es el más bajo de su equipo de trabajo.

Para contrarrestar esta debilidad y posible amenaza interna de la empresa, es necesario estandarizar los sueldos y salarios de acuerdo a las áreas atendidas en consultoría.

3.2.3. Nueva Visión

La nueva visión se enfoca a los siguientes aspectos importantes:

Cuadro N° 9 Enfoque de la Nueva Visión

	Situación	Misión	Dimensión del	Filosofía
	Esperada y deseada	empresarial	tiempo	empresarial
STUDY SERTECO CIA. LTDA.	Liderar a nivel Nacional e Internacional	Asesoría contable, financiera, tributaria, legal y auditoría	Hasta el 2019	Principios y Valores

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

NUEVA VISIÓN PROPUESTA

Al 2019, STUDY SERTECO CIA. LTDA pretende ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional e internacional, en la prestación de servicios de consultoría contable, financiera, legal, tributaria y auditoría, brindando siempre calidad en su trabajo y alineado a sus principios y

valores institucionales a través de un equipo de trabajo laboral y socialmente motivado.

3.3. Definición de Valores Corporativos

Actualmente la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA, no cuenta con principios y valores muy bien definidos, por lo que es importante crear una filosofía organizacional clara para adoptarla a todo el personal tanto directivo y operativo.

3.3.1. Recolección criterios a Ejecutivos

Dada la investigación de campo realizada, los trabajadores supieron manifestar que la relación con sus jefes inmediatos, gerente y representantes de la empresa es altamente buena, lo que significa que existe un buen clima laboral en la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA, y que no haría falta implantar criterios de valores y principios a ser llevados a cabo o aplicados, pero sí sería necesario considerarlos y plasmarlos como filosofía empresarial.

3.3.2. Nuevos Valores Corporativos

VALORES:

- **Ética:** Es la imagen del trabajo desempeñado por el personal que involucra la satisfacción del cliente en el servicio recibido.
- **Transparencia:** Este valor refleja la imagen y esencia de la empresa a través de sus acciones con todos los usuarios tanto internos como externos.
- **Respeto:** Es un valor que debe tomarse en cuenta en toda institución ya que es la base de tener un buen clima laboral.
- **Honestidad:** Este valor representa la sinceridad del trabajador con respecto al servicio que brinda.
- **Lealtad:** Es un valor que proyecta el nivel de identificación de los trabajadores para con la empresa y sus servicios.

PRINCIPIOS:

- **Calidad de Servicio:** Todo el personal debe tener calidad para transmitir información verídica y

sustentada por la ley, reglamento u otro organismo válido.

- **Solidaridad:** El personal debe ser solidario no solo dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, sino también fuera de ella.
- **Trabajo en Equipo:** Todo trabajo se logra a través de la sinergia generada en los procesos administrativos de la empresa.
- **Compromiso:** El personal debe siempre demostrar trabajo responsable para sus clientes y demostrar la solución de los problemas bajo su área de consultoría.
- **Responsabilidad:** Todo trabajo debe ser asumido con seriedad y profesionalismo, tomando decisiones lógicas que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la empresa.

3.3.3. Matriz Axiológica

La matriz axiológica muestra en forma clara los valores y principios corporativos de la empresa como filosofía organizacional, y los diferentes

grupos de interés que deben cumplir tal filosofía empresarial. A continuación se presenta la matriz con los principios y valores propuestos:

Entre los grupos de interés se encuentran los siguientes:

- **Directorio.-** Representado por el presidente y gerente general.
- **Administrador.-** Representado por el gerente de operaciones.
- **Asesores.-** Representado por los cinco asesores contables y el abogado.
- **Clientes.-** Representado por las empresas que adquieren el servicio de consultoría.

Cuadro N° 10 Matriz Axiológica

GRUPOS	DIRECTORIO	ADMINISTRADOR	ASESORES	CLIENTES
PRINCIPIOS VALORES				
VALORES				
ETICA	x	X	X	X
TRANSPARENCIA	x	X	X	X
RESPETO	x	X	X	X
HONESTIDAD	x	X	X	X
LEALTAD	x	X	X	
PRINCIPIOS				
CALIDAD DE SERVICIO		X	X	

SOLIDARIDAD	x	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	x	X	X	
COMPROMISO	x	X	X	
RESPONSABILIDAD	x	X	X	X

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

3.4. Formulación de Objetivos Empresariales

OBJETIVOS:

Los objetivos son propósitos que la empresa quiere alcanzar o cumplirlos en un período de tiempo establecido en el futuro. Como objetivos se tiene establecido para las diferentes áreas administrativas como a continuación se detalla:

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Implantar un sistema financiero de asignación de recursos monetarios a las diferentes actividades a ejecutar por la empresa.
- Mantener actualizada la información contable en cuanto a ingresos y egresos por los servicios prestados.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% respecto al actual, a través de la aplicación de indicadores financieros.

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Establecer un plan de capacitación idónea para el personal que presta servicio directo de consultoría.
- Obtener un direccionamiento estratégico que permita el cumplimiento efectivo de la misión y visión de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.
- Implementar un plan de comunicación que difunda y mantenga informado a todo el personal sobre la misión y visión empresarial.

OBJETIVOS DE SERVICIO

- Brindar un servicio de calidad a los clientes a través de la actualización de información y procesos apegados a las leyes vigentes.
- Implementar nuevos servicios de consultoría como publicidad, y gestión por procesos.
- Consolidar la cartera de clientes e incrementarla en un 35% a través de la apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

3.5. Formulación de Estrategias Empresariales

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Cuantificar cada actividad en términos monetarios y hacer seguimiento de los fondos asignados a la ejecución de las mismas.
- Llevar un registro físico y digital de la información contable de la empresa en forma semanal, mensual y anual.
- Gestionar de una mejor manera la cartera de clientes en los pagos y tiempos asignados.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Se elaborará un plan de capacitación anual, el cual considerará el presupuesto a invertirse y los eventos a ejecutarse por área y de acuerdo a las falencias de cada trabajador.
- Se enfocará en forma clara a la misión y visión empresarial, además del establecimiento de políticas y estrategias empresariales.
- Difundir en pancartas, afiches y a través de las redes institucionales, la misión y visión de la empresa, para comunicar al personal sobre lo que quiere llegar a ser STUDY SERTECO CIA. LTDA, en un tiempo de cinco años a futuro.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

- Actualizar mensualmente la información captada por los asesores en sus diferentes áreas de consultoría a través de la capacitación.
- Realizar investigaciones permanentes de más servicios que se demandan en el mercado a nivel nacional e internacional.
- Brindar más promociones a nuevos clientes que entran a formar parte del servicio que presta la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.

3.6.Desarrollo de Políticas Empresariales

POLÍTICAS FINANCIERAS

- El seguimiento de la cartera de clientes es parte vital del crecimiento y solidificación empresarial.
- La consolidación de información es la base fundamental para mantener actualizada a la empresa en todos sus proyectos propuestos.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- La capacitación se llevará a cabo con organismos que tengan buen reconocimiento institucional y garanticen el aprendizaje continuo de los trabajadores de la empresa.

- La institución y su personal tanto directivo y operativo estará alineado a los objetivos, misión y visión de la empresa.
- La comunicación implantada en la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA, será de canal abierto para garantizar la información oportuna a todo el personal.

POLÍTICAS DE SERVICIO

- La capacitación garantiza el aprendizaje en los asesores y entrega del servicio de calidad a los clientes.
- La investigación y seguimiento de clientes y servicios se realizarán en forma mensual.
- La prestación de un servicio garantizado a los clientes es la base para captar más mercados a nivel nacional e internacional.

3.7.Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO DE STUDY SERTECO CIA. LTDA.

STUDY SERTECO CIA. LTDA, es una empresa que presta servicios de consultoría en áreas contables, financieras, tributarias, legales y auditoría, a través de su equipo profesional altamente calificado, ético y responsable en su trabajo, buscando siempre la satisfacción plena de sus clientes, empresas e instituciones usuarias a nivel nacional e internacional.

PRINCIPIOS Y VALORES

ÉTICA
TRANSPARENCIA
RESPECTO
HONESTIDAD
LEALTAD
CALIDAD DE SERVICIO
SOLIDARIDAD
TRABAJO EN EQUIPO
COMPROMISO
RESPONSABILIDAD

Al 2019, STUDY SERTECO CIA. LTDA pretende ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional e internacional, en la prestación de servicios de consultoría contable, financiera, legal, tributaria y auditoría, brindando siempre calidad en su trabajo y alineado a sus principios y valores institucionales a través de un equipo de trabajo laboral y socialmente motivado.

OBJETIVOS

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

POLÍTICAS

- Liderar
- Integrar
- Coordinar
- Evaluar

ESTRATEGIAS

- Capacitación
- Motivación
- Plan de Incentivos.

PROCESOS

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD E INDICADORES

PERSONAL Y GRUPOS DE INTERÉS

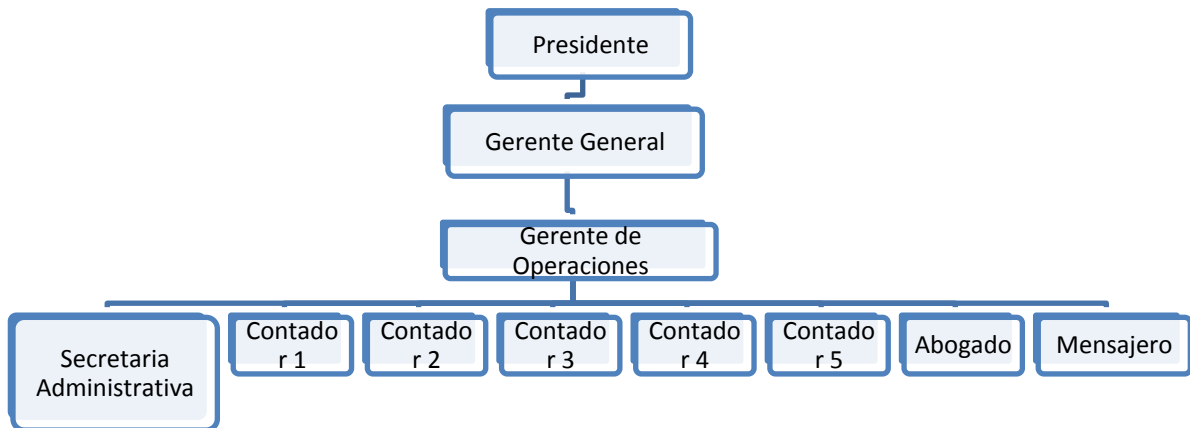
3.8. Organización Empresarial Propuesta

3.8.1. Estructural Organizativa

STUDY SERTECO CIA. LTDA, cuenta con su propia estructura organizativa que le contribuye al logro de sus metas a corto plazo, más no idónea para cumplir con su misión y visión empresarial en el enfoque estratégico de consolidarse y llegar a ser líder en el mercado a nivel nacional e internacional.

A continuación se presenta la estructura organizativa actual de STUDY SERTECO CIA. LTDA, la cual tiene algunos procesos no identificados claramente en el organigrama.

Figura N° 8 Estructura Orgánica



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Al estar la estructura organizativa actual conformada por varias dependencias, deben ser identificadas claramente cada una de ellas en su nivel jerárquico correspondiente, estas dependencias son las siguientes:

- Presidencia
- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Secretaria Administrativa
- Asesoría Contable
- Asesoría Jurídica
- Mensajería

Análisis de la organización actual

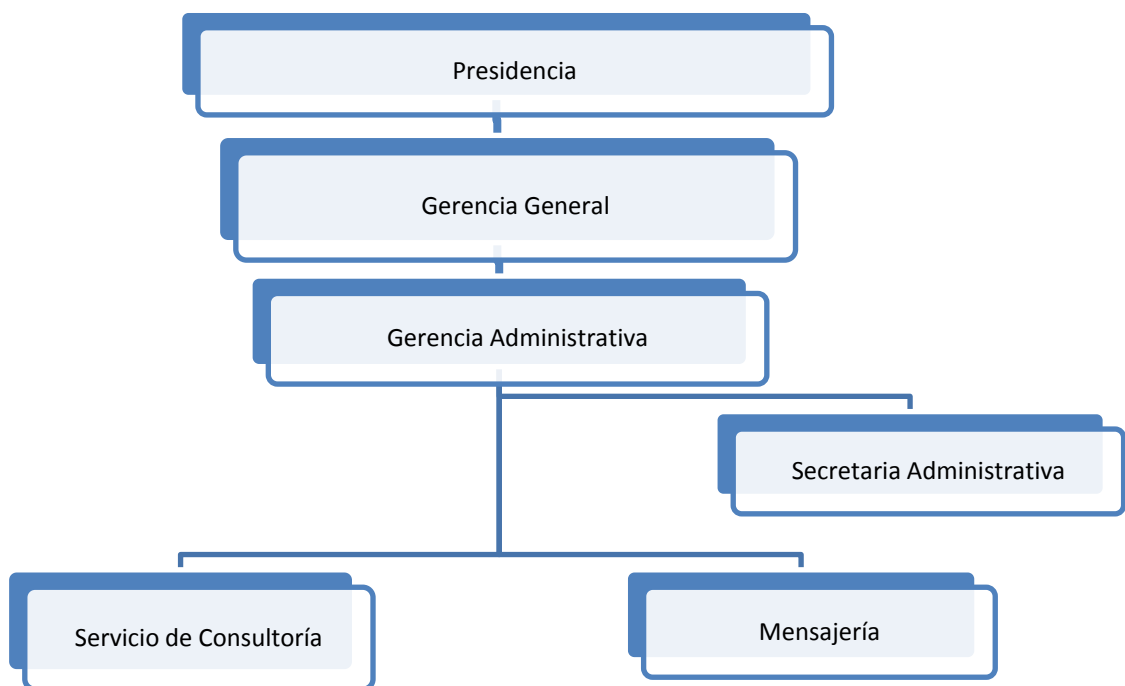
- El organigrama estructural actual no mantiene un nivel jerárquico bien estructurado para cada una de las unidades de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA, se puede identificar esta falencia en la forma y tamaño de cada unidad como es en la presidencia un cuadro más pequeño que en la gerencia general y de operaciones, e incluso que el de la asistencia administrativa.
- En la línea de jerarquización, la asistencia administrativa actual muestra operación y debe estar en la línea de apoyo, que es lo que brinda una asistente

administrativa; el apoyo que brinda esta unidad debe ser incluida para la gerencia de operaciones, que se propone cambiarla a gerencia administrativa.

- Por otro lado están los asesores que deben unificarse en una sola unidad y debería denominarse **SERVICIO DE CONSULTORÍA**, que abarcaría a los cinco contadores más el abogado, como nivel operativo.

3.8.2. Organigrama Estructural Propuesta

Figura N° 9 Organigrama Estructural Propuesta



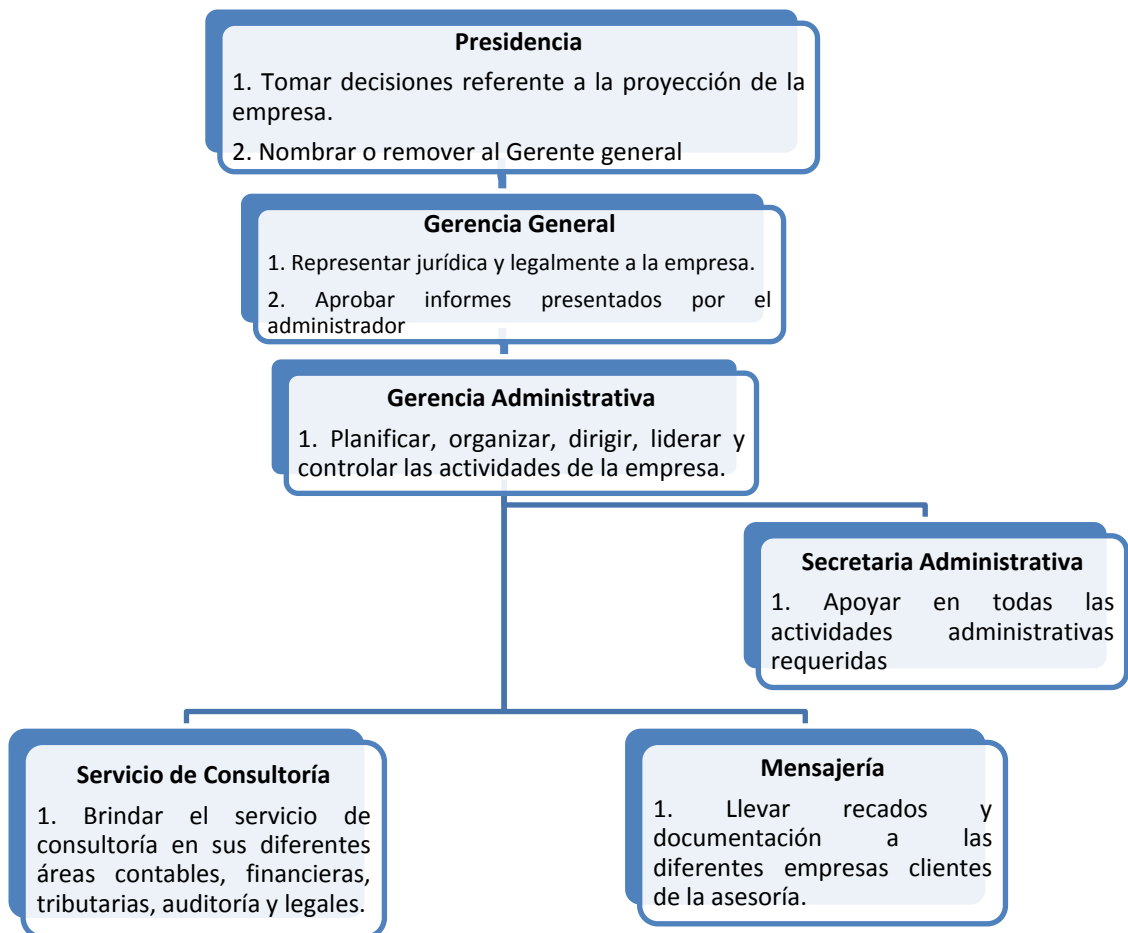
Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

3.8.3. Organigrama Funcional Propuesto

Este organigrama detalla las funciones de cada unidad de la empresa en forma rápida y clara, considerándose las más relevantes para cada puesto de trabajo. Este organigrama se estructura a partir del organigrama estructural.

Figura N° 10 Organigrama Funcional Propuesta



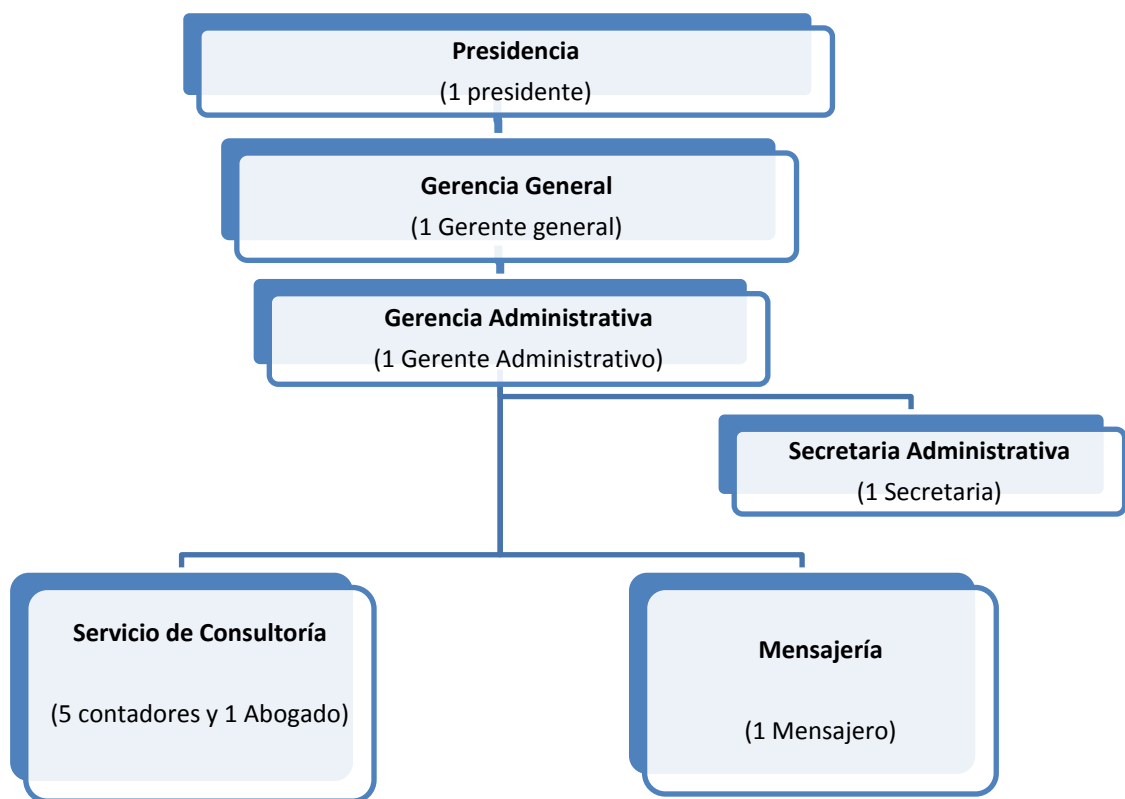
Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

3.8.4. Organigrama Posicional

Este organigrama también parte del organigrama estructural y detalla el número de cargos que va a ocupar cada unidad administrativa de la empresa para cumplir con sus metas y objetivos planteados.

Figura N° 11 Organigrama Posicional



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

3.9. Manual de Funciones Propuesto

El manual de funciones es la descripción detallada de algunas funciones que debe cumplir cada trabajador en su puesto de trabajo, en este manual de funciones se describe también el perfil del trabajador como competencias de instrucción formal, capacitación, personales, y más competencias que contribuyen a la buena realización de las actividades del cargo asignado.

A continuación se identifican los manuales funcionales de los trabajadores de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.

PRESIDENTE

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Presidente	N° Puestos: 1	Área: Presidencia
Supervisa: Gerente General y Gerente Administrativo	Supervisado por: Ninguno	
<u>Naturaleza del cargo:</u> Tener la responsabilidad de Tomar decisiones acerca de la trayectoria de la empresa.		
Funciones y Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Aprobar informes de gestión administrativa, financiera y de negocios de la empresa.2. Nombrar o remover al gerente general de la empresa.3. Aprobar la disolución de la empresa.4. Aprobar el reglamento interno establecido para la empresa.		

5. Autorizar la toma de decisiones al gerente general.
6. Realizar convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias con el personal de la empresa.
7. Tomar decisiones sobre presupuestos a ejecutar.
8. Aprobar la ampliación, reformas y aperturas de nuevas sucursales de la empresa.

Perfil Requerido:

COMPETENCIAS DE FORMACIÓN

- **Título Requerido:** Cuarto Nivel en Economía o Administración.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Cuatro a cinco años en actividades similares

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información
- Pensamiento Analítico, Crítico y Conceptual
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad de Visión Empresarial

CAPACITACIÓN

- Gerencia empresarial
- Direccionamiento estratégico
- Análisis Financiero y Contabilidad.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

GERENTE GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Gerente General	Nº Puestos: 1	Área: Gerencia
Supervisa: Gerente Administrativo	Supervisado por: Presidente	
<u>Naturaleza del cargo:</u> Representar legal y jurídicamente a la empresa ante los organismos de control del estado y también de los clientes.		
Funciones y Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Aprobar el presupuesto anual asignado a la ejecución de actividades de la empresa.2. Elaborar el Plan Operativo Anual en coordinación con el gerente administrativo.3. Tomar decisiones sobre la asignación de fondos monetarios a los diferentes planes de desarrollo institucional.4. Presentar informes mensuales y anuales de la gestión financiera de la empresa al presidente.5. Administrar los recursos financieros de la empresa y conllevar hacia la reducción de gastos.6. Presentación de nuevos proyectos institucionales.7. Las demás responsabilidades asignadas a su cargo por el presidente.		
Perfil Requerido:		

<p>COMPETENCIAS DE FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título Requerido: Cuarto Nivel en Economía o Finanzas. <p>EXPERIENCIA REQUERIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres años en actividades similares <p>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Información • Pensamiento Analítico, Crítico y Conceptual • Toma de decisiones • Liderazgo • Capacidad de Trabajo en Equipo <p>CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Financiera • Análisis y aplicación de indicadores financieros • Evaluación de proyectos • Contabilidad gubernamental

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

GERENTE ADMINISTRATIVO

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Gerente Administrativo	Nº Puestos: 1	Área: Gerencia
Supervisa: Personal Operativo	Supervisado por: Presidente	
<u>Naturaleza del cargo:</u>		
Planificar, Organizar, Dirigir, Liderar y Controlar todas las actividades de		

la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

1. Elaborar el Plan Operativo Anual en coordinación con el gerente general.
2. Tomar decisiones y llevar a cabo los convenios con clientes y proveedores del servicio.
3. Presentar informes mensuales y anuales de la gestión administrativa de la empresa al presidente.
4. Administrar los recursos materiales, tecnológicos y humanos de la empresa y conllevar hacia el desarrollo de la empresa.
5. Presentación de nuevos proyectos institucionales en gestión administrativa.
6. Implantar el marketing del servicio en el mercado.
7. Aplicar la evaluación periódica del personal y de gestión administrativa.
8. Implantar el direccionamiento estratégico en la empresa.
9. Las demás responsabilidades asignadas a su cargo por el presidente.

Perfil Requerido:

COMPETENCIAS DE FORMACIÓN

- **Título Requerido:** Tercer Nivel en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Tres años en actividades similares

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información y Servicio
- Pensamiento Conceptual
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad de Trabajo en Equipo

CAPACITACIÓN

- Análisis y aplicación de indicadores de gestión
- Direccionamiento estratégico
- Gerencia de Talento Humano basado en competencias

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Asistente Administrativa	N° Puestos: 1	Área: Administrativa
Supervisa: Ninguno	Supervisado por: Gerente Administrativo	
<u>Naturaleza del cargo:</u> Apoyar en todas las actividades inherentes a la gestión administrativa.		
Funciones y Responsabilidades: 1. Colaborar con la recopilación de información para la elaboración del plan operativo anual. 2. Colaborar con el control de asistencia del personal de la empresa.		

3. Archivar y actualizar la documentación que ingresa y sale de la empresa.
4. Colaborar con la agenda de citas con los clientes de la empresa.
5. Informar al personal sobre los servicios a brindar, fechas, direcciones de los clientes, etc.
6. Llevar la agenda del administrador y reuniones con el presidente.
7. Demás actividades que a su persona le sean asignadas.

Perfil Requerido:

COMPETENCIAS DE FORMACIÓN

- **Título Requerido:** Bachillerato.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- 6 a 1 año en actividades similares

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información y Servicio
- Organización
- Trabajo bajo presión
- Generación de ideas
- Buena presencia

CAPACITACIÓN

- Secretariado ejecutivo
- Prestación de servicio de calidad
- Archivo y documentación

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

CONTADORES

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Contadores	Nº Puestos: 5	Área: Servicio de Consultoría
Supervisa: Ninguno	Supervisado por: Gerente Administrativo	
<u>Naturaleza del cargo:</u> Brindar el servicio de consultoría en las áreas de contabilidad, financiera, tributaria y auditoría a las diferentes empresas clientes de STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Funciones y Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Prestar el servicio de consultoría a los clientes en sus áreas profesionales.2. Informar al gerente administrativo sobre el servicio prestado, el cliente y demás aspectos referentes.3. Presentar informes mensuales de gestión de clientes.4. Mantenerse actualizado sobre información correspondiente a su área de servicio.5. Asistir a los cursos de capacitación brindados en sus áreas.6. Las demás actividades que le sean asignadas a su persona.		
Perfil Requerido: COMPETENCIAS DE FORMACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Título Requerido: Cuarto Nivel en Áreas Contables.		

EXPERIENCIA REQUERIDA

- 2 a 3 años como asesor.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información y Servicio
- Análisis Crítico y Conceptual
- Análisis Matemático y Financiero
- Informado sobre nuevas leyes y reglamentos
- Proactivo

CAPACITACIÓN

- Contabilidad Gubernamental
- Tributación Fiscal
- Auditoría
- Análisis Financiero
- Aplicación de Indicadores de Gestión Financiera
- Código Tributario

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

ABOGADO

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Abogado	Nº Puestos: 5	Área: Servicio de Consultoría
Supervisa: Ninguno	Supervisado por: Gerente Administrativo	

Naturaleza del cargo:

Brindar servicios de asesoría en el ámbito jurídico a todas las empresas clientes de STUDY SERTECO CIA. LTDA.

Funciones y Responsabilidades:

1. Prestar el servicio de consultoría a los clientes en el área jurídica y legal empresarial.
2. Informar al gerente administrativo sobre el servicio prestado, al cliente y demás aspectos referentes sobre la asesoría jurídica.
3. Presentar informes mensuales de gestión de clientes.
4. Mantenerse actualizado sobre información correspondiente a su área de servicio.
5. Asistir a los cursos de capacitación brindados en su área.
6. Las demás actividades que le sean asignadas a su persona.

Perfil Requerido:

COMPETENCIAS DE FORMACIÓN

- **Título Requerido:** Doctorado en Jurisprudencia.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- 2 a 3 años como asesor jurídico y legal.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información y Servicio
- Honestidad
- Transparencia
- Pensamiento conceptual

- Pensamiento analítico

CAPACITACIÓN

- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Código Tributario
- Ley de Compañías
- Otros en el área jurídica

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

MENSAJERO

MANUAL DE FUNCIONES: STUDY SERTECO CIA. LTDA		
Cargo: Mensajero	Nº Puestos: 5	Área: Mensajería
Supervisa: Ninguno	Supervisado	por: Gerente
	Administrativo	
<p><u>Naturaleza del cargo:</u></p> <p>Brindar el servicio de mensajería a clientes y usuarios internos y externos de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.</p>		
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y entregar documentación pertinente a la empresa a los diferentes clientes. 2. Llevar mensajes del personal hasta los clientes y de clientes a los asesores del servicio. 3. Presentar informes de gestión en forma mensual. 		

4. Las demás actividades que el gerente administrativo le asigne a su cargo.

Perfil Requerido:

COMPETENCIAS DE FORMACIÓN

- **Título Requerido:** Bachillerato.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- 1 año en actividades similares.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación de Información y Servicio
- Responsabilidad
- Respeto
- Imagen
- Buenas relaciones intrapersonales

CAPACITACIÓN

- No especificado

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

4.1. Cuadro de Mando Integral

Los indicadores de gestión son relaciones entre dos variables que evalúan de manera clara a la ejecución de actividades de la empresa, dentro de estos indicadores se pueden desarrollar para cada una de las perspectivas más importantes de la organización. Estos indicadores pueden establecerse a través de la estructuración de un Cuadro de Mando Integral, el cual permite a la empresa a realizar el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico Propuesto para STUDY SERTECO CIA. LTDA, y consta de algunos componentes como los siguientes:

PERSPECTIVA.- Refiriéndose a los cuatro enfoques a los cuales se puede implantar los indicadores de gestión y que cubren todos los procesos de la empresa; estas perspectivas son la Financiera, Del Cliente, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

- Financiera.- En la cual se destacan los indicadores financieros, volumen de ventas, rendimientos, etc.
- Cliente.- En la cual se evalúa a través de indicadores, la satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido.
- Procesos Internos.- Que se comprende a los procesos de gestión administrativa de la empresa y de la atención del cliente por parte del equipo de trabajo.

- **Formación y Crecimiento.-** Que involucra el seguimiento y acción sobre el desarrollo profesional de los trabajadores, en este se encuentran la capacitación, planes de incentivos, etc.

ESTRATEGIAS.- Las cuales son conocidas como las herramientas que se van a utilizar con la finalidad de cumplir con el buen manejo de cada perspectiva a través de los indicadores.

PLANES DE ACCIÓN.- Que es lo que se va a realizar para cumplir con el mejoramiento de las perspectivas dentro del cuadro integral.

METAS.- Que incluye el propósito a corto plazo que se pretende alcanzar para cada una de las perspectivas.

INDICADORES.- Que es la relación que evalúa el nivel de éxito de las actividades de cada perspectiva propuesta en el cuadro de mando integral.

RESPONSABLE.- Quien llevará a cabo la evaluación a través de los indicadores de gestión propuestos.

Cuadro N°11 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	PLANES DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de costos y gastos de gestión y mejoramiento del servicio	Realizar convenios con proveedores de suministros y materiales a utilizar	Reducción de Costos	Costos y Gastos Empleados / Presupuesto Asignado	GERENTE GENERAL
		Disminuir tiempos y ser más concretos en el asesoramiento	Calidad en el servicio	Tiempo requerido / tiempo planificado	

		Realizar investigaciones de más segmentos de mercados	Incremento de Mercados	Ventas realizadas / Ventas planificadas	
	Seguimiento de asignación de fondos	Realizar y cuantificar proyectos empresariales de mejoramiento	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto ocupado / Presupuesto Asignado	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Brindar un servicio más profesional a las empresas, a través de la formación y capacitación del personal en áreas específicas de consultoría.	Evaluación del personal que brinda la asesoría.	Desarrollar el Análisis situacional	Cumplimiento de Objetivos / Planificados	ASESORES CONTABLES, TRIBUTARIOS, FINANCIEROS, JURÍDICO Y LEGAL
		Capacitar al personal en áreas específicas de sus servicios.	Personal capacitado	Eventos Ejecutados / Eventos planificados	
	Realizar el seguimiento de la cartera de clientes, atender quejas, sugerencias, gustos, preferencias, recomendaciones, etc.	Implantar un sistema de comunicación con los clientes y empresa	Mejoramiento del servicio que se brinda en consultoría.	Quejas recibidas / Quejas anteriores	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Elaboración de planes y proyectos de mejoramiento continuo de la empresa	Implantación de plan estratégico	Mejoramiento de la empresa y sus procesos	Objetivos Cumplidos / Planificados	GERENTE ADMINISTRATIVO
	Implantar un plan de comunicación abierta donde el personal se encuentre informado	Implantación de un plan de comunicación	Mejoramiento de la comunicación	Información Captada / Información Emitida	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN	Capacitar al personal que se encuentra en relación directa con el cliente en sus áreas de consultoría.	Implantar un Plan de Capacitación	Mejoramiento de la capacidad de solucionar problemas	N° soluciones brindadas / N° Soluciones totales	GERENTE ADMINISTRATIVO
	Especificar las responsabilidades de los asesores	Realizar un manual de funciones	Mejorar los procesos de atención al cliente	Clientes atendidos / clientes presupuestados	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

El cumplimiento de cada estrategia considerada en cada una de las perspectivas, darán cumplimiento también a los indicadores deseados del cuadro de mando integral, cabe mencionar que dichas estrategias no podrían cumplirse si no se a puesto en marcha un plan de acción.

El cuadro de mando integral contribuirá al logro de los objetivos de la empresa en sus diferentes áreas administrativas. Lo relevante de las áreas administrativas es la atención al cliente dado por los asesores y el servicio de consultoría que brindan a las empresas a nivel nacional e internacional, por lo que se ha visto necesaria la implantación de un plan de capacitación que contribuirá a la formación del personal asesor.

4.2.Desarrollo de Indicadores

A continuación se desarrolla algunos indicadores de gestión administrativa y financiera, con la finalidad de brindar apoyo con la evaluación del Plan Estratégico propuesto y contribuir al mejoramiento de los procesos de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA.

Cuadro N° 12 Desarrollo de Indicadores

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
ÍNDICE DE VENTAS	Determinar el nivel de ventas del servicio	Cientes Atendidos / Cientes totales	%	Mensual	Gerente Administrativo

ÍNDICE DE RENTABILIDAD	Evaluar el nivel de ingresos y egresos ejecutados	Ingresos ejecutados / Ingresos Planificados	%	Mensual	Gerente General
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS	Evaluar la entrega de servicios de consultoría	Servicios entregados / Servicios Vendidos	%	Mensual	Gerente Administrativo
ÍNDICE DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	Medir el incremento de clientes que forman parte de la cartera de clientes de la empresa.	Clientes actuales / Clientes anteriores *100	%	Mensual	Gerente Administrativo
ÍNDICE DE VENTAS POR TRABAJADOR	Evaluar el número de servicios promedio que brinda cada contador	Nº Servicios totales / Nº trabajadores	%	Mensual	Gerente Administrativo
ÍNDICE DE RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	Evaluar el rendimiento que traen los activos de acuerdo a sus ventas	Activos Totales / Ventas Totales	%	Mensual	Gerente General
ÍNDICE DE RECLAMOS POR CLIENTES	Medir el número de reclamos y mejoramiento de la prestación del servicio	Reclamos actuales / Reclamos anteriores * 100	%	Mensual	Gerente Administrativo

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

4.3. Plan Operativo Anual

Otro instrumento para la evaluación y puesta en marcha de la propuesta del plan estratégico, es el plan operativo anual, donde se establece las actividades a desarrollar, los responsables que lo van a cumplir, los recursos con los que deben cumplir y los indicadores de éxito o producto del proceso.

A continuación se presenta el POA de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA, para implementar el Plan Estratégico.

Cuadro N° 13 Plan Operativo Anual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO EN MESES												RECURSOS	INDICADORES DE ÉXITO		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Propuesta del Plan Estratégico	Gerente General															Generación de Ideas, Cambio Cultural	Cambio Organizacional Propuesto
Diagnostico empresarial	Gerente Administrativo															Evaluaciones de Procesos	Nivel de Cumplimiento Empresarial
Levantamiento de Información	Gerente Administrativo y Asistente															Encuestas, Entrevistas, Formularios de actividades	Información cuantitativa y cualitativa
Estructura Organizativa	Gerente General y Administrativo															Manuales de Organización	Estructuración de Organigramas
Levantamiento del Manual de Funciones	Gerente General y Administrativo															Actividades y Tareas; Expedientes del personal	Perfil Óptimo de Puestos
Establecimiento de la Misión	Gerente Administrativo															Información y manuales	Misión Establecida
Establecimiento de la Visión	Gerente Administrativo															Información y manuales	Visión Establecida
Establecimiento de Objetivos	Gerente Administrativo															Información y manuales	Objetivos Establecidos
Establecimiento de Políticas	Gerente General y Presidente															Reglamento Interno	Políticas Establecidas
Establecimiento de Estrategias	Gerente Administrativo															Información y manuales	Estrategias Establecidas
Establecimiento de Indicadores de Gestión	Gerente Administrativo															Cuadro de Mando Integral	Indicadores de Gestión
Consolidación de Información	Gerente Administrativo															Formatos y formularios	Información Consolidada

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En análisis de macro y microentorno de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA ha permitido recolectar información en donde se observó cada uno de los factores que pueden determinar el éxito o fracaso para la formulación, implementación y evaluación de un modelos de planificación estratégica, de la investigación realizada se encontró mayor cantidad de oportunidades que amenazas lo que indica que la propuesta va por buen camino ya que se tiene bases solidad para poder competir en el mercado.

Una vez echo un análisis entorno externo se procedió a realizar una investigación a la empresa en donde se puede examinar sus capacidades (Administrativa, Financiera, Talento Humano, Tecnológico y Ambiental) esto se dio en base a una encuesta a los empleados de STUDY SERTECO CIA. LTDA en donde ellos describieron cada una de ellas, por lo que se encontró que existen una fortaleza grande a comparación de la debilidades, esto quiere decir que la empresa es sólida y por ende la propuesta ayudará a fortalecerla más.

Se ha podido elaborar una propuesta acorde a la empresa basado en una adecuada planificación estratégica, tomando en cuenta su filosofía empresaria la cual mediante una mejora se consolidara Principios, valores, objetivos, políticas y estrategias se podrá consolidad la estructura de la empresa haciendo la eficiente.

Una vez que se realizó la propuesta se pudo determinar los mecanismos para su puesta en marcha y evaluación, la cual consta de tres partes, el cuadro de mando integral,

indicadores y un plan operativo, estos permitirán llevar un seguimiento continuo en base un cronograma establecido en donde se detallan las actividades a realizar y los recursos a utilizar.

Recomendaciones

En base al estudio del macro y microentorno de la empresa STUDY SERTECO CIA. LTDA es recomendable mantener un monitoreo constante de estos factores para poder prevenir algún percance en base a la formulación de estrategias correctivas y preventivas, ya que en entono puede cambiar y las oportunidades que se posee podrían convertirse en amenazas.

Las capacidades de la organización se deben monitorearlas ya que en ellas se puede encontrar problemas haciendo que las fortalezas se conviertan en debilidades lo que podría hacer que el plan estratégico tenga algunos inconvenientes.

Recomiendo implementar la propuesta y darle un seguimiento continuo, esto permitirá que el personal mejore notablemente en su desenvolvimiento y así cumplir la metas propuestas a corto y largo plazo, a su vez la implementación de un modelo de planificación estratégica , además de mejorar el rendimiento de la actividades hace que el trabajo en equipo se más efectivo permitiendo hacer que la organización se consolide aún más, es importante darle evaluar constantemente lo propuesto ya que esto permitirá determinar si existe alguna falencia en la ejecución del modelo antes mencionado en donde se tomará acciones correctivas para que todo marche a la perfección.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España, Madrid: ESIC.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *BCE*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de Indicadore de Inflación: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas2o>
- Burgwall, G., & Cuellar, C. (2007). *Planificación Estratégica*. Barcelona : Paídos.
- Castillo, A. V. (Mayo de 2012). *Actualidad Económica*. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de Microeconomía-Macroeconomía: <http://actualidadeconomica.bligoo.es/tag/pib>
- Fred, R. D. (2003). *Administración Estrstégica*. México: Pearson Educación .
- Gómez, N. (13 de Abril de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos: <http://www.slideshare.net/nancygomez/planificacin-estratgica-de-los-recursos-humanos>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación* . México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industrial Editorial.
- León, C., & Miranda, M. (2003). *Análisis Macroeconómico para la empresa*. México: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.

Rios, P. J. (2012). *Presentación Power Point*. Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de
Ruta del Conocimiento financiero:

www.porfiriojimenezrios.fin.ec/down/Riesgo%20País.pptx

Roberto Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Argentina,
Buenos Aires: Granica S.A.

Superintendencia de Compañías . (2012). *Indicadore Financieros de Compañías*

Activas. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de

http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

Welch, J. (Marzo de 2007). *La tercera opinión*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014,
de La corporación y la comunidad: [http://la-tercera-](http://la-tercera-opinion.blogspot.com/2007/03/otra-vez-hablando-claro.html)

[opinion.blogspot.com/2007/03/otra-vez-hablando-claro.html](http://la-tercera-opinion.blogspot.com/2007/03/otra-vez-hablando-claro.html)

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Elaboración de entrevistas y formularios

Para determinar los servicios que se ofrecen a los clientes externos, su grado de satisfacción, el tipo de atención que se le está brindando, también con el objeto de medir cualitativamente su relación con StudySerteco e inclusive para recibir sus recomendaciones se ha preparado el documento a continuación que será aplicado a los principales personeros de las empresas clientes.

Se mide la percepción del cliente en cuanto a si se le da una atención apropiada en cuanto a trato, tiempo, resultados, cumplimientos de plazos. Según las preguntas se medirá su satisfacción por los servicios de todo tipo recibidos y aun si podría ser un motor de recomendación hacia otras empresas.

Evaluación y Conclusiones de entrevistas

Cuadro N° 1: Nombre, cargo y correo electrónico.

Nombre Completo	Cargo	Correo Electrónico
ROBERTO CARLOS URIARTE MARISCAL	GERENTE DE MUEBLES PRESTIGE	robertoc.uriarte@hotmail.com
ERNESTO FLORES CORDOVA	RECTOR INT. CORDILLERA	eflores@cordillera.edu.ec
JAIME SUAREZ	SOCIO DIRECTOR	jsuarez@moores.com.ec
JOSE JIMENEZ VICIANO	GERENTE IDOM	jose.jimenez@idom.com

NOMRMA EDITH ORTEGA AGUILAR	JEFE FINANCIERO	financiero@vymsa.net
CESAR ENRIQUE CUTIUPALA MOZO	DIRECTOR DE CONSULTORIA	cesarc@auditorpool-asesores.com
VICENTE VALLEJO	PRESIDENTE GRUPO BL HORNERO	presidencia@pizzeriaelhornero.com
MIGUEL REGENTON	GERENTE GENERAL	gerencia@pizzeriaelhornero.com.ec

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

1. ¿Desde cuándo es cliente de StudySerteco Cía. Ltda.?

Cuadro N° 2: Tiempo del cliente.

Rótulos de fila	¿Desde cuándo es cliente de StudySerteco Cía. Ltda.?
Entre dos y cinco años	75%
Más de cinco años	13%
Menos de un año	13%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Se observa en el gráfico que StudySerteco tiene una alta fidelidad de clientes que llega a ser mayor al 88% considerando los clientes que han mantenido el servicio por más de 5 años y aquellos que lo reciben entre dos y cinco años.

Esto además refiere la confianza y seguridad de los servicios brindados, el restante porcentaje corresponde a empresas que se han anexado con un tiempo menor a dos años y a los cuales abra que brindar servicios de calidad para mantenerlas.

2. ¿Qué servicios les presta StudySerteco Cía. Ltda.?

Cuadro N° 3: Servicios de StudySerteco Cía. Ltda.

tulos de fila	¿Qué servicios les presta StudySerteco Cía. Ltda.?
Contable	25%
Financiero / Auditoria	13%
Financiero/ Contable	13%
Financiero/ Contable/ Tributaria	13%
Legal	13%
Todos Servicios.. Todos los anteriores	25%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Se nota que la mayoría de los clientes reciben servicios específicamente contables con ciertas variaciones en auditoria, financiera, tributaria y en el campo legal. La fortaleza de StudySerteco sigue basándose en el campo

contable lo que no descarta que sea necesario impulsar los otros campos en los que actúa.

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios prestados?

Cuadro N° 4: Grado de satisfacción

Rótulos de fila	3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios prestados?
Completamente satisfecho	63%
Satisfecho	38%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Según las respuestas dadas en la encuesta la satisfacción de los clientes actuales es total, siendo los dos tercios de los clientes que eligen la opción de completamente satisfechos. Esta evaluación es un gran crédito a favor de StudySerteco y una fortaleza más que puede explotar en el campo de negocios.

4. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

Cuadro N° 5: Recomienda el servicio

Rótulos de fila	¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?
Si, sin duda	100%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Se observa la satisfacción del cliente externo, StudySerteco debería aprovechar y utilizar esa satisfacción para promoverse con los clientes nuevos e inclusive con interesados referenciados por los existentes.

5. Valore su percepción sobre las siguientes afirmaciones:

5.1. "El servicio que me presta StudySerteco Cía. Ltda. cubre totalmente mis expectativas"

Cuadro N° 6: Ofrece buen servicio.

Rótulos de fila	5.1. "El servicio que me presta StudySerteco Cía. Ltda. cubre totalmente mis expectativas"
De acuerdo	37,50%
Totalmente de Acuerdo	62,50%

Total general	100,00%
----------------------	----------------

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

En alrededor de un tercio de los clientes externos existe potencialmente algunos servicios que no están absolutamente cubiertos y que los llevaría a cubrir absolutamente sus expectativas, conviene realizar una investigación más a fondo para conocer cómo llenar absolutamente esas expectativas.

"Con StudySerteco Cía. Ltda. puedo tener la tranquilidad de que el trabajo está bien hecho"

Cuadro N° 7: El trabajo está bien hecho

Rótulos de fila	Con StudySerteco Cía. Ltda. puedo tener la tranquilidad de que el trabajo está bien hecho
De acuerdo	13%
Totalmente de Acuerdo	88%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Existe un mínimo de clientes externos al cual no se ha podido satisfacer de manera completa en cuanto a los servicios que se le brindan, igual que en la

pregunta anterior es necesario profundizar en esta insatisfacción con el objetivo de superarla.

"Para consultas o incidentes StudySerteco Cía. Ltda. me proporciona una solución en un tiempo adecuado"

Cuadro N° 8: Solución en tiempo adecuado

Rótulos de fila	5.3. "Para consultas o incidentes StudySerteco Cía. Ltda. me proporciona una solución en un tiempo adecuado"
De acuerdo	13%
Totalmente de Acuerdo	88%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Se detectó que StudySerteco Cía. Ltda. carece de un manual de procedimiento para la atención de consultas y o u incidentes que permita hacer un seguimiento rápido e eficaz para obtener la satisfacción de todos los clientes externos en este aspecto.

6. ¿Qué grado de importancia, en general, le da usted a los siguientes aspectos?

6.1. Atención personalizada

Cuadro N° 9: Atención personalizada.

Rótulos de fila	6.1. Atención personalizada
Muy importante	100%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

6.2. Información sobre novedades, cambios legales y/o contables que le afecten

Cuadro N° 10: Información sobre novedades.

Rótulos de fila	6.2. Información sobre novedades, cambios legales y/o contables que le afecten
Importante	13%
Muy importante	88%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

6.3. Aspecto de la oficina StudySerteco Cía. Ltda. y de su personal

Cuadro N° 11: Aspecto de la oficina.

Rótulos de fila	Aspecto de la oficina StudySerteco Cía. Ltda. y de su personal
Importante	25%
Muy importante	75%
Total general	1

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

En este aspecto que se puede mejorar

- Bueno me gustaría destacar, que para estar tranquilo y no estar de apuros todo se debe hacer a tiempo y comunicándose con la otra persona, de ahí todo bien.
- La atención es personalizada; mejoramiento puede ser y de hecho es anticipándose a eventos que tengan impacto en negativo

Conclusión:

Como era de esperarse los clientes externos aprecian la atención personalizada, además del recibir información que los actualice en cuanto a novedades del sistema financiero y contable. En cuanto a la presentación de StudySerteco y su personal esperan que sea de lo mejor. Finalmente existen

sugerencias que hacen énfasis en la anticipación y comunicación oportuna de eventos financieros.

7. Indique los siguientes valores según su grado de satisfacción con StudySerteco Cía. Ltda.

7.1. Trato percibido de nuestro personal

Cuadro N° 12: Trato percibido

Rótulos de fila	7.1. Trato percibido de nuestro personal
Excelente	88%
Muy bueno	13%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

7.2. Tiempo de espera para que le atiendan

Cuadro N° 13: Tiempo de espera

Rótulos de fila	7.2. Tiempo de espera para que le atiendan
Excelente	88%
Muy bueno	13%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

7.3. Resultado de las soluciones aportadas

Cuadro N° 14:Soluciones aportadas

Rótulos de fila	7.3. Resultado de las soluciones aportadas
Excelente	75%
Muy bueno	25%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

7.4. Conocimientos técnicos

Cuadro N° 15:Conocimientos técnicos

Rótulos de fila	7.4. Conocimientos técnicos
Excelente	75%
Muy bueno	25%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Conclusión:

En general y siendo que existían posibilidad de calificar de menor forma las preguntas realizadas, la empresa ha recibido una alta calificación en cuanto a sus servicios, crea preocupación el hecho de que el resultado de las soluciones y el de conocimientos técnicos tiene una menor evaluación por lo que se

deberá poner atención en proporcionar soluciones totalmente aceptadas y se deben llegar al 100% en conocimientos técnicos por la naturaleza de la empresa que demanda un absoluto y total dominio de los temas financieros y contables.

8. Como en la anterior, responda según su grado de satisfacción con StudySerteco Cía. Ltda.:

8.1. Nivel de información sobre novedades que me afectan

Cuadro N° 16:Nivel de información

Rótulos de fila	8.1. Nivel de información sobre novedades que me afectan
Bueno	13%
Muy bueno	38%
Excelente	50%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

8.2. Tiempos de espera en resolución de incidentes

Cuadro N° 17:Resolución de incidentes

Rótulos de fila	8.2. Tiempos de espera en resolución de incidentes
Excelente	75%
Muy bueno	25%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

8.3. Cumplimiento de plazos en la prestación del servicio

Cuadro N° 18: Prestación de servicio

Rótulos de fila	8.3. Cumplimiento de plazos en la prestación del servicio
Excelente	75%
Muy bueno	25%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

8.4. Horario de atención:

Cuadro N° 19: Horarios de atención

Rótulos de fila	8.4. Horario de atención:
Excelente	88%
Muy bueno	13%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Conclusión:

El sistema de información sobre novedades que afectan a los clientes debe mejorarse existe una insatisfacción que no es aceptable y que debe solucionarse, igualmente la resolución de incidentes debería recibir atención

por parte de los ejecutivos con el objetivo de satisfacer totalmente a los clientes. Aparentemente se ha incumplido levemente en el cumplimiento de plazos, se debería planificar de mejor manera la atención para obtener una calificación excelente. En cuanto al horario de atención no se observan problemas. Los aspectos tratados en este ítem constituyen parte de las debilidades detectadas en la empresa.

9. ¿Ha accedido alguna vez a nuestra página web

[http://www.studyserteco.ec/es/?](http://www.studyserteco.ec/es/)

Cuadro N° 20:Accede a la página web

Rótulos de fila	9. ¿Ha accedido alguna vez a nuestra página web http://www.studyserteco.ec/es/?
No	50%
Si, en alguna ocasión	50%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

Es evidente que se requiere promocionar el uso de la página web de la empresa, conociendo que actualmente este medio de comunicación es una herramienta de promoción y de ventas. Se recomienda el mejoramiento de esta página y sus servicios.

10. Califiqué su valoración general de StudySerteco Cía. Ltda. (10 el mejor, 1 el peor).

Cuadro N° 21:Valoración de StudySerteco Cía. Ltda.

Rótulos de fila	10. Califiqué su valoración general de StudySerteco Cía. Ltda. (10 el mejor, 1 el peor)
9	37,50%
10	62,50%
Total general	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Estefanía Redín

La valoración general indica que StudySertecoCía. Ltda. es apreciado de buena manera por sus clientes, sin embargo el objetivo debería ser obtener el 100% en el puntaje 10, se debería realizar entrevistas enfocadas en aquellos clientes que en algo la han valorado menor para tratar cubrir las deficiencias que tienen aquellos usuarios.