

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA CONTABLE
CASO WILMED CIA. LTDA.**

JESSICA LIZETH MEDINA TORRES

DIRECTO: ING. PAÚL MICHAEL IDROBO DÁVALOS, MBA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Ing. Paúl Michael Idrobo Dávalos, MBA.

INFORMANTES:

Ing. María Verónica Apolo Bustamante, Mgtr.

Ing. Víctor René Tola Jaramillo, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis padres que han sido un pilar fundamental de todos mis proyectos, metas y logros, a mi hermano que ha sido mi acompañante y mejor amigo a lo largo de mi vida y en especial a mi tía Melina, que, aunque ya no está conmigo fue mi mayor consejera y sé que me cuida desde el cielo.

Con todo mi amor...

Jéssica

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por permitirme lograr este objetivo y darme tantas bendiciones, a mi madre por enseñarme que la perseverancia es la clave de cualquier logro, a mi mejor amiga Josselyn, que desde el colegio comparte conmigo sueños y metas, y sigue a mi lado, ya no solo como mi amiga, sino como mi futura colega. Finalmente, a mis amigos Stephany, Paulina, Nadya, Belén y Jonathan, chicos gracias a ustedes la experiencia de aprendizaje fue toda una aventura, no hubiese sido lo mismo sin su apoyo y amistad incondicional.

En verdad gracias de corazón...

Jéssica

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1.1 Análisis del entorno externo	2
1.1.1 Análisis de las fuerzas del entorno	2
1.1.1.1 Fuerzas económicas	2
1.1.1.2 Fuerzas tecnológicas.....	3
1.1.1.3 Fuerzas político legales	5
1.1.1.4 Fuerzas culturales	5
1.1.1.5 Resumen de Oportunidades y Amenazas	7
1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
1.1.2.1 Rivalidad entre los competidores del sector	8
1.1.2.2 Poder de negociación de los clientes	12
1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	12
1.1.2.4 Amenazas de productos y servicios sustitutos.....	13
1.1.2.5 Amenaza de nuevos participantes.....	13
1.1.2.6 Resumen de Oportunidades y Amenazas	15
1.1.3 Matriz de perfil competitivo	16
1.1.3.1 Método AHP.....	17
1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos efe.....	20
1.2 Análisis del entorno interno.....	22
1.2.1 Cadena de valor	22
1.2.1.1 Actividades Primarias	22
1.2.1.2 Actividades de Apoyo	23
1.2.2 Análisis de los recursos de la empresa	26
1.2.2.1 Recursos tangibles	26
1.2.2.1.1 Recursos financieros.....	26
1.2.2.1.2 Recursos Tecnológicos	27
1.2.2.2 Recursos intangibles	27
1.2.2.2.1 Recursos humanos	27
1.2.2.2.2 Reputación	28

1.2.2.3	Resumen de Fortalezas y Debilidades	29
1.2.3	Análisis de los índices financieros.....	29
1.2.4	Matriz de evaluación de factores internos EFI	34
1.3	MATRIZ FODA	36
1.3.1	Fortalezas.....	36
1.3.2	Debilidades	36
1.3.3	Oportunidades.....	37
1.3.4	Amenazas.....	37
2	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	39
2.1	Formulación de misión, visión y valores corporativos.....	39
2.1.1	Misión.....	39
2.1.2	Visión.....	40
2.1.3	Valores corporativos.....	42
2.2	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN	42
2.3	Definición de estrategias	44
2.4	Matriz de cruce Foda	44
2.4.1	Estrategias FO.....	45
2.4.2	Estrategias FA.....	45
2.4.3	Estrategias DO	45
2.4.4	Estrategias DA.....	46
3	PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO ANUAL	47
3.1	Alineación del proyecto con los objetivos.....	47
3.2	Matriz de planificación 2017	48
3.2.1	Cronogramas.....	50
4	ANÁLISIS FINANCIERO.....	62
4.1	Análisis de resultados de los planes operativos anuales.....	62
4.1.1	POA 1 implementación del sistema operativo Quick Books	62
4.1.2	Creación de sitio web y participación en redes sociales.....	64
4.1.3	Actualización Del Personal En Reformas Tributarias	64
4.1.4	Reasignación de funciones al personal y benchmarking a competidores.....	65
4.2	Flujo de efectivo presupuestado	80

4.2.1	Actividades de operación.....	80
4.2.2	Actividades de inversión	80
4.2.3	Actividades de financiamiento	81
4.3	Indicadores financieros proyectados	81
4.4	Criterios de decisión de inversión	83
4.4.1	Valor actual neto (VAN)	83
4.4.1.1	Costo del Capital Propio.....	84
4.4.1.2	Tasa de financiamiento externo	85
4.4.1.3	Costo Promedio Ponderado del Capital.....	85
4.4.2	Periodo de recuperación de la inversión.....	86
4.4.3	Relación beneficio costo.....	87
4.5	Beneficios intrínsecos de los planes operativos en los estados financieros.....	88
4.5.1	Valor intrínseco plan operativo 1	88
4.5.2	Valor intrínseco plan operativo 2	88
4.5.3	Valor intrínseco plan operativo 3	89
4.5.4	Valor intrínseco planes operativos 3 y 4	89
4.5.5	Relación beneficio costo de los planes operativos	90
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1	Conclusiones.....	92
5.2	Recomendaciones	94
	REFERENCIAS.....	96
	ANEXOS.....	98
	Anexo 1: Matriz de Segmentación.....	99
	Anexo 2: AHP EFE.....	100
	Anexo 3: Afinidad Oportunidades	101
	Anexo 4: Afinidad Fortalezas	103
	Anexo 5: Matriz cruce FODA	106
	Anexo 6: AHP Objetivos	107
	Anexo 7: Balance General Wilmed 2016	108
	Anexo 8: Perdidas y Ganancias Wilmed 2016	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas del Macroentorno	7
Tabla 2: Empresas dentro del Sector Tributario	9
Tabla 3: Resultado de la competencia directa según la Matriz de Segmentación	11
Tabla 4: Resumen de Oportunidades y Amenazas de las 5 Fuerzas de Porter	15
Tabla 5: Factores críticos de éxito a evaluar en la Matriz de Perfil Competitivo.....	16
Tabla 6: Escala de Saaty	17
Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo de WILMED CÍA LTDA	19
Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	21
Tabla 9: Resumen de Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor	25
Tabla 10: Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis de los Recursos.....	29
Tabla 11: Indicadores Financieros de WILMED CÍA. LTDA.	31
Tabla 12: Resumen de Fortalezas y Debilidades de los Índices Financieros	33
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	35
Tabla 14: MATRIZ FODA DE WILMED CÍA. LTDA.....	38
Tabla 15: Relación de los objetivos con sus estrategias	46
Tabla 16 Alineación de objetivos con proyectos	48
Tabla 17: Importancia de cada POA para cumplimiento de la Misión.....	49
Tabla 18: Plan operativo anual del objetivo 1	51
Tabla 19: Plan operativo anual 1 del objetivo 2	53
Tabla 20: Plan operativo anual 2 del objetivo 2	55
Tabla 21 Plan operativo anual del objetivo 3	57
Tabla 22: Plan operativo anual del objetivo 4	59
Tabla 23: Inversión presupuestada para aplicación de POA	61
Tabla 24 Total inversión Planes Operativos Anuales WILMED CÍA. LTDA.....	61
Tabla 25: Disminución del tiempo de respuesta a los clientes	63
Tabla 26: Incremento de cartera de clientes	64
Tabla 27: Horas trabajadas actualmente	65
Tabla 28: Horas trabajadas dedicadas a clientes en el año 2016	66
Tabla 29: Distribución del tiempo trabajado en 2016.....	66
Tabla 30: Distribución de horas trabajadas.....	67

Tabla 31: Tabla de amortización préstamo bancario	69
Tabla 32: Estructura de ventas año 2016	70
Tabla 33: Estructura de ventas año 2017	70
Tabla 34: Estructura de ventas año 2018	71
Tabla 35: Estructura de ventas año 2019	71
Tabla 36: Estructura de ventas año 2020	71
Tabla 37: Estructura de ventas año 2021	71
Tabla 38: Ventas	72
Tabla 39: Horas suplementarias.....	73
Tabla 40: Remuneraciones.....	73
Tabla 41: Beneficios Sociales.....	74
Tabla 42: Software Quick Books.....	74
Tabla 43: Propiedad, Planta y Equipo	76
Tabla 44: Retenciones por cobrar	76
Tabla 45: Retenciones por pagar	76
Tabla 46: Impuesto al Valor Agregado.....	77
Tabla 47: Estado de Resultados integral Presupuestado.....	78
Tabla 48: Estado de Situación Financiera Presupuestado	79
Tabla 49: Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado (Método Directo).....	81
Tabla 50: Indicadores Financieros Projectados	82
Tabla 51: Calculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.....	85
Tabla 52: Cálculo del Valor actual neto y Tasa interna de retorno	86
Tabla 53: Periodo de Recuperación de la Inversión	86
Tabla 54: Relación Beneficio Costo	87
Tabla 55: Costo disminución de horas POA 1	88
Tabla 56: Ventas por clientes nuevos POA 2	89
Tabla 57: Efecto en ventas del POA 3.....	89
Tabla 58: Costo disminución de horas POA 4 y 5.....	90
Tabla 59: Relación Beneficio costo de los planes operativos.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor Empresa WILMED CÍA. LTDA.	24
Figura 2: Estructura Organizacional de WILMED CÍA. LTDA.	28
Figura 3: Cronograma de Actividades POA 1	52
Figura 4: Cronograma de Actividades POA 2	54
Figura 5: Cronograma de Actividades POA 3	56
Figura 6: Cronograma de Actividades POA 4	58
Figura 7: Cronograma de Actividades POA 5	60
Figura 8: Disminución del tiempo de respuesta a los clientes	63
Figura 9: Incremento de cartera de clientes	64
Figura 10: Distribución del tiempo trabajado en 2016	66
Figura 11: Horas dedicadas a procesos administrativos	67
Figura 12: Información para cálculo de préstamo bancario	68

RESUMEN EJECUTIVO

WILMED CIA. LTDA. es una microempresa formada en noviembre de 2007 al sur de la ciudad de Quito con el objetivo de brindar servicios de asesoría contable, tributaria e informática a pequeñas y medianas empresas en el mismo cantón. El desenvolvimiento de la empresa fue satisfactorio para sus dueños hasta el año 2015 que, no solo esta sino varias empresas del país, se vieron afectadas por las reformas económicas que ha atravesado el Ecuador, como consecuencia de esto WILMED CIA. LTDA. perdió varios clientes llegando a tener pérdidas en el ejercicio fiscal de 2016 por lo que para recuperarlos y mejorar su posicionamiento en el mercado se propuso un planteamiento estratégico el cual se convierta en una guía con estrategias claras y acordes a las posibles situaciones en las cuales pueda incurrir la organización.

En el primer capítulo del presente trabajo se evalúa el ambiente externo e interno de la organización, se busca conocer los principales factores que afectan el desempeño de la misma y cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que está expuesta la empresa. Dentro del ambiente externo se evalúan las situaciones sociales, culturales, legales, políticas, económicas, etc. que influyen en WILMED CIA. LTDA. de manera positiva o negativa, mientras que en el ambiente interno se evalúa la forma en que se está direccionando los recursos de la empresa para afrontar los desafíos del entorno.

Como segundo punto se procedió a la formulación de la misión, Visión, valores corporativos, objetivos y estrategias con los que la organización va a trabajar de una manera más metódica tanto a corto como a largo plazo y mejorar su desenvolvimiento en el mercado. Se establece cual es la razón de ser de la organización y traza un camino claro para llegar al futuro deseable y alcanzable mediante estrategias que son factibles de cumplir en los tiempos determinados con anterioridad.

Por su parte los planes operativos anuales se convierten en los documentos formales en los que esta designado los responsables de cada actividad que se realizarán, la periodicidad con la cual se harán y lo que se pretende lograr con cada una de ellas, para

que en conjunto se pueda alcanzar lo planteado en las estrategias y a su vez los objetivos, es decir están alineados con la finalidad de cumplir el plan estratégico en su totalidad.

Como capítulo final está el planteamiento de los estados financieros presupuestados, los cuales están elaborados en base a los resultados de cada uno de los planes operativos, y a su vez en base de la realidad en la cual se desenvuelve el país, es decir, los impuestos que deban ser cancelados, la inflación acumulada anual, entre otras cosas para influenciar en los principales rubros que mantiene la empresa y así mejorar los resultados obtenidos, alcanzar un mayor reconocimiento en el mercado e incrementar la cartera de clientes corporativos dentro de la ciudad de Quito y localidades cercanas dentro del Ecuador.

En conclusión, por medio de este trabajo se busca que la empresa tenga una guía para alcanzar todas las metas que hasta ahora han sido fijadas empíricamente por los miembros de la organización, sin un plan de cómo alcanzarlos, se busca eliminar los procesos innecesarios que actualmente son realizado por falta de organización interna y se busca eliminar costos en que la organización ha incurrido anteriormente por la misma razón. Por otra parte, con este trabajo se identifica las ventajas y desventajas, internas y externas, que WILMED CIA. LTDA. posee, lo que facilita la toma de decisiones en general y también en caso de que se presentará alguna situación contingente a la que normalmente se desenvuelve la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, existen múltiples empresas familiares, principalmente PYMES que no son establecidas con un análisis profundo del mercado en el que están incurriendo sino, en su mayoría son constituidas en base a lo que se ha observado como exitoso en sus círculos profesionales, el sector contable tributario no es excepción, por lo que en los últimos años se han establecido un sinnúmero de organizaciones dedicadas a esto, sin que exista ninguna barrera de entrada. Por lo que si una empresa no lleva sus procesos de forma organizada y toma decisiones sin ningún análisis previo corre el riesgo de que sus clientes escojan otra empresa del sector y con el tiempo desaparecer.

WILMED CIA. LTDA. se ha visto afectada por su falta de organización interna por lo que con el presente plan estratégico se busca instaurar procesos claros los cuales vayan acorde a los posibles escenarios en lo que la empresa se vea envuelta y a su vez crear mejores relaciones con sus clientes, por medio de planes que satisfagan profesionalmente sus necesidades y tanto WILMED CIA. LTDA. como sus clientes puedan crecer en el mercado.

Con un planteamiento de este tipo se pretende que la empresa tenga estrategias claras y objetivos que sean posibles cumplir con la ayuda de todos los empleados y con el correcto uso de recursos para que así los clientes sientan que sus estados financieros, y declaraciones de impuestos están en las manos correctas. Esto se logrará conociendo la estructura de la organización, tanto lo positivo como lo negativo, para con eso poder sacar ventaja de sus fortalezas y oportunidades, y contra atacar sus debilidades y amenazas.

En conclusión, la finalidad de este proyecto es dar las principales pautas a los miembros de la organización para que sus procesos, tanto internos como con los clientes, mejoren, que exista una guía clara de cómo proceder en el contacto con los mismos, y el servicio que se está brindando y como todas las actividades planteadas en los planes operativos sean óptimos y de calidad, lo con lleva a que los resultados obtenidos mejoren en la parte económica y crezcan dentro del mercado.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Dentro de este capítulo se realizará una evaluación del ambiente externo e interno de la empresa WILMED CÍA. LTDA. en el cual se busca conocer el posicionamiento que tiene la misma dentro del entorno en el que se desarrolla como también se busca conocer la manera en la que está manejando los recursos que posee y la maneja en la que realiza sus actividades, adicionalmente se busca conocer el grado de satisfacción de los clientes conforme al servicio recibido por cada uno de ellos.

1.1 Análisis del entorno externo

Se define al entorno externo como el conjunto de situaciones sociales, culturales, legales, políticas, económicas, etc. que influyen o modifican a las organizaciones, es decir, las fuerzas que se encuentran fuera de la empresa, pero influyen sobre ella. El análisis del entorno externo es realizado de manera continua y profunda con el fin de anticipar oportunidades y amenazas futuras (Muñoz, 2014).

1.1.1 Análisis de las fuerzas del entorno

Es importante conocer los factores externos que afectan al desenvolvimiento de una organización, la misma, no es capaz de preverlos, pero puede proyectar estrategias para contrarrestar su efecto (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

1.1.1.1 Fuerzas económicas

Los autores Dess et al., 2011 (pág. 49) determinan a estas fuerzas como una característica de la economía que afecta a todas las empresas de todas las industrias, delimitando como algunos factores claves a las tasas de interés y el desempleo, índice de precios al consumidor, producto interno bruto e ingreso neto disponible.

Para WILMED CÍA. LTDA. un factor económico importante que incide sobre su comportamiento es el crecimiento o decrecimiento empresarial existente en el país debido a que de acuerdo a este indicador puede captar o perder clientes.

A partir del 2016 el Servicio de Rentas Internas (SRI) publica mensualmente las recaudaciones efectuadas incluyendo todas las formas de cobranza, es decir, Efectivo, Títulos del Banco Central y Notas de crédito, con el fin de analizar el desempeño de cada impuesto en forma objetiva, y estas estadísticas son comparadas con el mismo periodo del año anterior para determinar si ha existido un crecimiento o un decrecimiento en la recaudación.

En noviembre del 2016 las estadísticas muestran que, sin tomar en cuenta las contribuciones solidarias recaudadas a partir de mayo del mismo año a raíz del terremoto en el sector costero del país, las recaudaciones tuvieron un decrecimiento del 2.8% comparándolo con noviembre del año pasado. Dentro de los factores internos, el elemento que más afecto es la reducción del 9% en el IVA recaudado de operaciones internas, disminución que se dio por la contracción económica que atraviesa el país debido a la baja del precio del petróleo a inicios de año (SRI, 2016).

Finalmente, el SRI indica que, a comparación del año 2015, existen un incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales, esto representa una oportunidad para que WILMED CÍA. LTDA. gane clientes. Mientras que en el sector societario empresarial se dio un decrecimiento del 14%, es decir, las empresas se han visto afectadas por los factores antes indicados, y se convierte en una amenaza para la empresa ya que pierde a sus potenciales grandes clientes.

1.1.1.2 Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas abarcan los avances e innovaciones que existen en algunos campos de investigación como lo es la ingeniería, el internet, programas para controlar la logística de las empresas, entre otras. También se debe considerar que el avance tecnológico ha traído efectos negativos como la contaminación ambiental, en el caso de los automóviles, o efectos nocivos en el ambiente, como las industrias que emiten gases de invernadero (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) los principales indicadores utilizadas en el entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de cambios tecnológicos y actualización de un país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación de un país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico, entre otros.

Para aplicación de la organización este punto trata acerca de los medios que se utiliza para realizar los procesos dentro de la organización, unos de los avances que ha tenido más impacto en las empresas son los que se han realizado en el área de computación e información (Ferrel & Hartline, 2012).

A nivel global lo más actual que existe en sistemas informáticos especializados para las organizaciones son los sistemas ERP “Enterprise Resource Planning” los cuales son sistemas de planificación integrada a través de módulos especializados al giro de negocio de la empresa y por medio de transacciones simplificadas se ingresa la información la cual es consolidada en una “columna vertebral de información” para que el usuario tenga acceso a toda la empresa y todas las áreas de la misma (Elegir ERP, 2015). Algunos ejemplos de este sistema empresarial son en el Ecuador son: ASCORP, SAP, OPEN ERP, entre otros.

Estos sistemas ofrecen servicios adecuados a la tributación ecuatoriana como por ejemplo la elaboración y presentación de anexos transaccionales, la facturación electrónica que ha fue implementada en el Ecuador desde el 2015, plan de cuentas, asientos contables automáticos, libros mayores y diarios, además algunos de ellos ya están presentando sistemas de CRM para el mejor manejo de clientes en el país.

Como conclusión se puede considerar que la adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiriera WILMED CÍA. LTDA. es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.

1.1.1.3 Fuerzas político legales

La manera que un Estado crea y maneja sus leyes tanto políticas como tributarias que pueden influir en las decisiones y actividades de la gerencia de la organización (Ferrel & Hartline, 2012).

Dentro de estas fuerzas el aspecto que más le interesa a WILMED CÍA LTDA es la constante reforma en las políticas tributarias que se han dado en el país, con el gobierno de Rafael Correa se fortaleció la recaudación de tributos por parte del Servicio de Rentas Internas, incorporó nuevos impuestos y consolidó algunos impuestos existentes, es decir, se ha enfatizado en la redistribución de la riqueza (Paz y Miño Cepeda, 2015).

Cabe recalcar que todas estas reformas económicas que se siguen dando dentro en el año 2016, en especial aquellas impuestas a raíz del terremoto del mes de abril como lo son el incremento del 2% de IVA, la contribución ordinaria sobre el patrimonio, sobre las utilidades, sobre bienes inmuebles y derechos representativos de capital de propiedad de sociedades no residentes y la contribución ordinaria de un día de remuneración (SRI, 2016).

Todos estos cambios legislativos instaurados por este gobierno representan una oportunidad para WILMED CÍA. LTDA. debido a que las empresas contratan una asesoría para que el pago y declaración de los mismos sea de manera correcta y sin excesos.

1.1.1.4 Fuerzas culturales

“Son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida. Estas fuerzas ayudan a determinar la manera, el lugar, el producto y el tiempo en el que el cliente elige comprar” (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 108).

Para determinar cuál es el enfoque que la sociedad ecuatoriana tiene acerca del sector tributario se procedió a entrevistar a algunas personas dueñas de pequeñas empresas como tiendas locales, panaderías y emprendimientos universitarios. Estas personas piensan que

al momento de empezar un negocio pequeño y familiar no es necesario la relación con el fisco más que el permiso municipal para el funcionamiento en su local.

En el caso de las microempresas ubicadas en el sector informal, los dueños no consideran necesario la emisión de facturas para los pequeños ingresos que registran por ventas diarias con clientes esporádicos, lo que resulta en que no declaren de impuestos (IVA y Renta) y a su forma de ver mantienen sus utilidades que les permite continuar ejerciendo normalmente.

En caso de que el SRI se acercará a este tipo de establecimientos se genera malestar ya que estos emprendedores consideran que es un robo el tener que pagar impuestos a un gobierno que no ha sido un apoyo para los emprendedores ecuatorianos y que más bien se enfoca en el sector público.

La mala administración de recursos por parte del gobierno y ahora los cambios en las leyes tributarias generados a raíz del terremoto ocurrido en abril 2016 ha generado un resentimiento social ya que no existe el suficiente dinero para sustentar este tipo de catástrofes y por la misma razón el gobierno busca sustentarse del esfuerzo de los trabajadores y no ha considerado mejorar su sistema de administración presupuestaria.

Con esta información se puede concluir que mientras la percepción tributaria de los emprendedores nacionales no cambie el servicio brindado por la empresa será considerado como un abuso o “robo” de los ingresos obtenidos con trabajo duro, limitando el acceso de WILMED CÍA. LTDA. a más negocios con los cuales podría crearse una relación de mutuo crecimiento y beneficio.

1.1.1.5 Resumen de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1: Resumen de Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas del Macroentorno

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económicas	Incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales para captación de clientes potenciales.	Estancamiento en el crecimiento económico del país limita el desarrollo y crecimiento de la empresa. Decrecimiento del 14% en las recaudaciones del sector empresarial representa una amenaza para prestación del servicio a clientes más grandes.
Tecnológicas		La adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiera WILMED CÍA LTDA es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.
Político Legales	La constante reformulación tributario ha abierto una puerta para que las empresas asesoras brinden su servicio, en especial las obligaciones con el SRI y las contribuciones solidarias consecuentes del terremoto de abril.	
Culturales		La mala percepción de la tributación de los emprendedores nacionales dificulta el acceso a la confianza de los mismos para poder brindarle el servicio.

1.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo ayuda a la administración a determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta una empresa dentro del sector en el que se desarrolla. El mismo se enfoca en 5 puntos que se analizan a continuación (Hill & Jones, 2009).

1.1.2.1 Rivalidad entre los competidores del sector

Según David Fred (2013) esta es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas fijadas por Michael Porter. Se define *rivalidad* a la lucha que existe entre las empresas que conforman un sector para ganar una mayor participación dentro del mercado (Hill & Jones, 2009), para que esto suceda las empresas deben operar con una estrategia que brinde una ventaja competitiva sobre las de sus rivales.

Los autores Dess, Lumpkin y Eister (2011) indican que “la rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición” (pág. 58) la misma se ve incrementada por la influencia de algunos factores como: el lento crecimiento del sector, barreras de salida elevadas, incremento del número de competidores o un número elevado de empresas que se ataquen entre sí y esto genere inestabilidad.

En el Ecuador, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros clasifica al sector societario en 19 ramas económicas, las cuales se subdividen de acuerdo a tantas actividades tengan las empresas dentro de los mismos. WILMED CÍA. LTDA. se encuentra en la rama “Actividades profesionales, científicas y técnicas” la misma que se subdivide hasta llegar a la operación económica final “Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario”. Dentro del mismo se considera como competencia directa a las empresas que brindan servicios de asesoría contable y tributaria dejando como resultado 33 empresas dentro del cantón Quito, que es en el cual WILMED CÍA. LTDA. opera.

Tabla 2: Empresas dentro del Sector Tributario

Año	2015
Actividad Económica	M7020.03 - SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.
Ciudad	QUITO

N°	Nombre_Compania	Participación
1	PWC ASESORES EMPRESARIALES CIA. LTDA.	36,80142%
2	EY ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA.	29,94322%
3	DESARROLLO EMPRESARIAL LOGICO TEC. ADM. MONTERO DELTAMONTERO S.A.	5,25975%
4	NUÑEZ SERRANO Y ASOCIADOS C.L.	4,04263%
5	WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	3,38417%
6	HANSEN HOLM Y CO C LTDA	3,29650%
7	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEMAAN GAZAL S.A.	2,83274%
8	WILLSOSPINA&CO S.A.	1,71857%
9	CONSULTORA CONSULCATS CIA. LTDA.	1,54348%
10	SIGNAVAL CIA. LTDA.	1,32608%
11	VALUECONSULTING ECUADOR CIA. LTDA.	1,12548%
12	ESTUDIO SUPERIOR DE TECNICA CONTABLE E.S.U.T.E.C.O. C LTDA	1,01086%
13	MORALES & ASOCIADOS CIA. LTDA	0,79363%
14	ASESORES DIAZ CIA. LTDA.	0,60240%
15	RUIZ VEGA CEVALLOS ENTERPRISE & ASOCIADOS RUIVECSA CIA. LTDA.	0,54491%
16	FELIX MONTALVO & ASOCIADOS FELMON CIA. LTDA	0,45806%
17	CIMAUDITORES CIA. LTDA.	0,45423%
18	AUDITORA VILLAVICENCIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	0,44373%
19	APOYO INTERNACIONAL GORDILLO ENDARA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	0,44022%
20	WILMED ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA E INFORMATICA CIA. LTDA.	0,4390%
21	SERVICIOS SERVBRAHE DEL ECUADOR S.A.	0,40930%
22	CONTABILIDAD IMPUESTOS Y COMERCIO CONTAXCOM CONSULTORES CIA. LTDA.	0,39924%
23	CORPORACION EDIABACO C LTDA	0,39867%
24	COMPANIA DE SERVICIOS EMPRESARIALES BARRERA RECALDE CIA. LTDA.	0,37566%
25	AUDICOMEX AUDITORIA, COMERCIO, EXPORTACION E IMPORTACION CIA. LTDA.	0,35681%
26	EGAS DAZA Y ASOCIADOS C LTDA	0,30891%
27	OSEM S.A.	0,25201%
28	SOLUCIONES CONTABLES RAZA & BOLAÑOS CIA. LTDA.	0,20971%
29	BALAN SERVICES COUNTING CIA. LTDA	0,19847%
30	JIREH & MAYTA ASOCIADOS CIA. LTDA.	0,18570%
31	DCHCONTA CIA. LTDA.	0,16846%
32	OFICINA TECNICA PROFESIONAL OFTEPRO CIA. LTDA	0,14473%
33	CONSULTORA GABELA C. LTDA	0,13127%

TOTAL	100%
--------------	-------------

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2015)

De acuerdo a la Tabla 2 se puede concluir que el sector contable-tributario tiene un elevado número de competidores de un producto similar, lo que les da libertad a los clientes de escoger entre cualquiera de las organizaciones que constan en la lista de acuerdo a precios y calidad que sea de su agrado, convirtiéndose en una amenaza para WILMED CÍA. LTDA.

Además, observa que la concentración de mercado está en empresas multinacionales enfocados a mercados más grandes que al que se orienta WILMED CÍA. LTDA. Con un análisis de diagrama de Pareto se distingue que en las primeras 5 empresas del listado se concentra el 79.43% de poder de mercado, impidiendo poder competir directamente con las mismas por lo que se va a analizar a más profundidad la estrategia de las empresas que brinden los mismos servicios y que tengan como clientes metas PYMES y personas naturales obligadas a llevar contabilidad por medio de una matriz de segmentación ubicada en el Anexo 1, misma que puntuó a las empresas de acuerdo a los servicios brindados y se pudo obtener como competencia directa a aquellas empresas que obtuvieron la misma puntuación que WILMED CÍA. LTDA. como se muestra a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3: Resultado de la competencia directa según la Matriz de Segmentación

	Asesoría Contable	Asesoría Tributaria	Asesoría Legal	Asesoría informática	Auditoría externa	Asesoría Administrativa / Nómina	Proyecciones presupuestarias / Consultorías	Puntuación
WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1	1	0	0	1	0	1	4
MORALES & ASOCIADOS CIA. LTDA	1	1	0	0	1	0	1	4
FELIX MONTALVO & ASOCIADOS FELMON CIA. LTDA	1	1	1	0	1	0	0	4
WILMED ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA E INFORMATICA CIA. LTDA.	1	1	0	0	0	1	1	4
BALAN SERVICES COUNTING CIA. LTDA	1	1	1	0	1	0	0	4
JIREH & MAYTA ASOCIADOS CIA. LTDA.	1	1	0	0	1	1	0	4
OFICINA TECNICA PROFESIONAL OFTEPRO CIA. LTDA	1	1	0	0	0	1	1	4

Como conclusión se determina que una amenaza para WILMED CÍA. LTDA. es que no ha incursionado en servicio de Auditoría para sus clientes, el cual es uno de los requerimientos más recurrentes en el mercado actual, además podría expandirse a futuro si considerará capacitarse y obtener permisos de asesoría legal e informática.

1.1.2.2 Poder de negociación de los clientes

Si dentro del mercado existe una gran cantidad de consumidores, las empresas participantes incrementan su rivalidad para continuar siendo competitivas dentro de la industria, por lo que brindan tratos especiales a los consumidores o les brindan garantías que las demás empresas no brindan y así poder fidelizar a los clientes. Otro factor que les incrementa el poder de negociación de los consumidores son los productos estandarizados o similares, en estos casos tienden a negociar precios, garantías y otros servicios adicionales (David, 2013).

Según el mismo autor se puede decir que los clientes adquieren poder cuando:

- Pueden cambiar de producto sin incurrir en gastos excesivos.
- Son importantes para su proveedor (Clientes preferenciales).
- Si existe mayor oferta o la demanda está disminuyendo.
- Cuando están informados acerca de productos, precios y costos.

Dentro del sector en el que se desarrolla WILMED CÍA. LTDA. podemos decir que el principal servicio, la asesoría contable y tributaria, está estandarizado por leyes y reglamentos nacionales e internacionales, lo que le da al consumidor el poder de negociar sobre precios y además con la ayuda del internet se puede comparar precios entre las empresas y así escoger la que mejor se adapte a los requerimientos de cada cliente convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores incrementan su poder de negociación cuando pueden elevar precios o a su vez cuando el costo de cambiar de proveedor es alto para el consumidor (David, 2013).

Según Charles Hill (2009) el poder de los proveedores incrementa en los siguientes casos:

- El producto tiene pocos o ningún producto sustituto.
- Cuando todas las empresas dentro de una industria en específico no representan a un consumo importante.
- Si existe la posibilidad que el proveedor ingrese a la industria y se convierta en competencia directa para la empresa o a su vez la empresa no puede entrar a la industria de su proveedor y producir sus propios insumos.

WILMED CÍA. LTDA. al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector, el principal recurso necesario para la organización continúe con sus operaciones es la mano de obra capacitada en el ámbito contable tributario, la cual está disponible en el mercado y si la empresa necesitara de personal adicional podría conseguirlo a precios módicos fácilmente.

1.1.2.4 Amenazas de productos y servicios sustitutos

Las organizaciones que operan dentro de un sector compiten con las de otros sectores que ofrezcan productos similares a un precio más atractivo al cliente. Un producto se considera “sustituto” cuando puede cumplir con las mismas funciones que el producto o servicio original (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

El sector contable- tributario no tiene un sustituto que cumpla con las mismas características, es decir, todas las empresas deben cumplir con sus obligaciones financieras y tributarias por lo que no representa una amenaza para WILMED CÍA. LTDA.

1.1.2.5 Amenaza de nuevos participantes

Este punto hace referencia a la posibilidad que tiene una empresa de entrar en el sector, y este depende de si existen barreras de entrada, es decir, de los costos en los que debe

incurrir una organización para ingresar al sector y de manera en que las empresas existentes reaccionan ante el nuevo participante (Hill & Jones, 2009).

Si dentro de un mercado una empresa puede iniciar sus actividades con poco capital y poca, aunque eficiente capacidad operativa se torna en una amenaza (Hill & Jones, 2009). Por lo que este enfoque de las 5 fuerzas de Porter constituye una amenaza importante para el sector analizado, para el cual no se necesita mayor tecnología o conocimientos avanzados, en caso de ingreso se debe conocer las normativas actuales y requerimientos vigentes que el Servicio de Rentas Internas mantiene vigentes según el desarrollo nacional.

1.1.2.6 Resumen de Oportunidades y Amenazas

Tabla 4: Resumen de Oportunidades y Amenazas de las 5 Fuerzas de Porter

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Rivalidad entre competidores		<p>Las 5 empresas multinacionales abarcan el 79,43% del mercado de asesoría contable.</p> <p>La competencia directa brinda auditorías externas y asesoría legal lo que se convierte en una amenaza para que WILMED CÍA. LTDA. crezca en el mercado.</p>
Poder de negociación de los clientes		<p>Debido a que la empresa ofrece un producto estandarizado, el consumidor tiene el poder de negociar precios y elegir entre la empresa que cumpla con sus requerimientos.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>WILMED CÍA. LTDA. al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector.</p>	
Amenazas de productos y servicios sustitutos	<p>La asesoría contable y tributaria no tienen un servicio sustituto por lo que todas las empresas están obligadas a llevar su contabilidad de una forma estandarizada que dicta la ley.</p>	
Amenaza de nuevos participantes		<p>El ingreso a este sector no está limitado por muchas barreras de entrada debido a que no se necesita de tecnología de punta o una inversión considerable como en otros sectores económicos.</p>

1.1.3 Matriz de perfil competitivo

“Esta matriz identifica los principales competidores de la compañía, así como las fortalezas y debilidades” (David, 2013, pág. 83). A diferencia de la matriz EFE las ponderaciones no se agrupan en oportunidades y amenazas, sino que los factores críticos de éxito son calificados de acuerdo a cada empresa competidora evaluada de la siguiente manera: 4= Fortaleza principal; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor y 1= Debilidad principal.

En base a la información de la Tabla 3, se evaluará a las 6 empresas para determinar cuál de ellas representa mayor amenaza para WILMED CÍA. LTDA. y cuál es el factor de éxito más influyente para que se de ese escenario competitivo.

Los factores críticos de éxito considerados en esta matriz son los que, según varios autores, entre ellos Fred David, Dess, Lumpkin y Eiser más importantes para lograr una ventaja competitiva sobre su competencia, dichos factores están enfocados en empresas que brindan servicios como lo hace WILMED CÍA. LTDA., y de los cuales se ha determinado los siguientes 8 factores a evaluar:

Tabla 5: Factores críticos de éxito a evaluar en la Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	IMPORTANCIA
Publicidad	Captación de nuevos clientes.
Calidad del servicio	Fidelización de clientes.
Competitividad de precios	Fidelización de clientes.
Administración actual	Enfoque que maneja la organización para generar utilidad.
Lealtad de los clientes	Crecimiento organizacional y generación de utilidad.
Participación en el mercado	Nivel de competencia que representa a comparación de la empresa.
Servicio postventa	Fidelización de clientes.
Estructura organizacional	Empresas familiares o empresas autónomas.

1.1.3.1 Método AHP

Para determinar cuál es la ponderación que se va a colocar a cada factor detallado en la Tabla 5 se va a utilizar el método AHP o proceso analítico jerárquico el cual fue desarrollado por Thomas Saaty en 1980 e indica que para tomar una decisión se debe proporcionar evaluaciones subjetivas a cada uno de los criterios de interés para posteriormente poder jerarquizarlas mediante comparaciones pareadas y evaluarla mediante una ponderación para finalmente establecer un ranking de decisión. (Toskano, 2016). Para la comparación pareada se utilizará la escala de Saaty detallada a continuación:

Tabla 6: Escala de Saaty

ESCALA NUMÉRICA	ESCALA VERBAL
1	Ambos criterios son de igual importancia
3	Débil o moderada importancia uno sobre el otro
5	Importancia esencial o fuerte de un criterio sobre otro
7	Importancia demostrada de un criterio sobre otro
9	Importancia absoluta de un criterio sobre otro
2, 4, 6, 8	Valores intermediarios entre los juicios anteriores.

Fuente: Saaty (1994).

A continuación, se elaboró una matriz de comparación en la cual se coloca los factores críticos de éxito y se califica de acuerdo a los valores de la Tabla 6, tomando en cuenta que para cada calor debe existir un valor recíproco, es decir para $a = 1/a$, tal como se observa en el anexo 2. Una vez concluida dicha matriz se procede a normalizarla dividiendo cada factor para el total de la columna a la que corresponde para que la suma de las columnas sea igual a 1 y poder obtener el peso de cada criterio. Para concluir, se calcula un promedio por fila de cada uno de los factores y el valor obtenido corresponde a la importancia del criterio para la matriz de perfil competitivo.

Como conclusión de la Tabla 7 que está a continuación se puede decir que existe mayor competencia en las empresas: Willi Bamberger & Asociados CIA. LTDA., Morales & Asociados CIA. LTDA. y Félix Montalvo & Asociados las mismas actualmente tienen

una mayor captación de mercado que WILMED CÍA. LTDA. y de acuerdo al análisis se debe a que brindan un servicio de calidad con un precio competitivo que es reconocido por sus clientes, que invierten en publicidad para seguir captándolos.

Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo de WILMED CÍA LTDA

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	POND	WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.		MORALES & ASOCIADOS CIA. LTD.A		FELIX MONTALVO & ASOCIADOS FELMON CIA. LTDA		BALAN SERVICES COUNTING CIA. LTDA		JIREH & MAYTA ASOCIADOS CIA. LTDA.		OFICINA TECNICA PROFESIONAL OFTEPRO CIA. LTDA.	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,07	4,00	0,29	4,00	0,29	2,00	0,14	2,00	0,14	3,00	0,22	2,00	0,14
Calidad del servicio	0,27	4,00	0,29	4,00	0,29	4,00	0,29	3,00	0,22	3,00	0,22	3,00	0,22
Competitividad de precios	0,22	2,00	0,14	3,00	0,22	3,00	0,22	2,00	0,14	3,00	0,22	3,00	0,22
Administración actual	0,05	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	3,00	0,22	1,00	0,07	1,00	0,07
Lealtad de los clientes	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14
Participación en el mercado	0,07	4,00	0,29	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Servicio postventa	0,17	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Estructura organizacional	0,02	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
TOTAL	1,00		1,36		1,29		1,29		1,15		1,08		1,00

1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos efe

Esta matriz ayuda a resumir y evaluar la información obtenida en los puntos analizados anteriormente misma que se realizará en 5 pasos (David, 2013).

1. Lista de factores, entre 10 y 20, primero oportunidades y luego amenaza, lo más específicos posibles.
2. Asignar a cada factor una ponderación de 0,0 a 1,0 (sin importancia a muy importante) la sumatoria de las asignaciones debe sumar 1,0.
3. Cada factor debe ser calificado de 1 a 4 para responder que tan eficaz es la respuesta actual de la empresa ante los mismos, siendo 4 el valor superior, 3 por encima de promedio, 2 promedio y 1 cuando la respuesta es deficiente.
4. Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor para determinar la puntuación ponderada.
5. Sumar la puntuación ponderada por cada variable, para determinar la puntuación ponderada para toda la empresa.

Para poder determinar los factores externos con mayor significancia para el análisis se realizó un diagrama de afinidad por las oportunidades y uno por las amenazas que están adjuntas en el Anexo 3, y para ponderar dichos elementos se utilizó la misma metodología que en el punto 0. análisis detallado en el mismo anexo.

Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Recaudaciones provenientes de personas naturales	0,09	3,00	0,28
Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias con el SRI	0,14	2,00	0,28
Proveedores de suministros y mano de obra capacitada	0,02	3,00	0,06
Servicios sustitutos a la asesoría tributaria	0,03	2,00	0,07
AMENAZAS			
Recaudaciones provenientes de sociedades	0,21	3,00	0,62
Adquisición de un sistema ERP por parte de los clientes	0,02	2,00	0,05
Percepción tributaria de los sectores informales en el Ecuador	0,16	1,00	0,16
Posicionamiento de la empresa en el sector contable tributario	0,08	2,00	0,17
Libertad del cliente de escoger le servicio de acuerdo a sus necesidades y requerimientos específicos	0,18	2,00	0,36
Barreras de entrada al sector de asesoría contable y tributaria	0,06	2,00	0,11
TOTAL	1,00		2,16

En la Tabla 8 se obtuvo un resultado de 2.16 que es inferior a la media, lo que determina que actualmente la organización no está reaccionando de la mejor manera ante los factores externos que fueron analizados por lo que debería aprovechar de mejor manera los factores en los que tuvo una puntuación ponderada más alta que es el caso de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y el conocimiento actualizado de las constantes reformas tributarias efectuadas en el país en el caso de las oportunidades; y en el caso de las amenazas se debe combatir principalmente la pérdida de clientes empresariales que demanden el servicio y ya libertad de opciones que tienen para escoger cualquier empresa dentro del mercado que satisfaga sus necesidades.

1.2 Análisis del entorno interno

El análisis del entorno interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, además trata de direccionar en conjunto a los recursos, medios y habilidades para enfrentar el entorno (Acero de la Cruz).

1.2.1 Cadena de valor

Dentro de este punto se analizan los procesos de una organización como una secuencia de actividades que generan valor para la empresa. Según Michael Porter determinó dos tipos de actividades (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011, pág. 80).

1.2.1.1 Actividades Primarias

“Mediante las cuales la organización crea el producto o servicio, se vende, transfiere al comprador y se da servicio postventa” (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

- *Logística al interior*: “Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos”.
- *Operaciones*: “Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final”.
- *Logística al exterior*: “Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados”.
- *Marketing y ventas*: “Impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales”.
- *Servicio postventa*: “Asistencia técnica, mantenimiento, garantías” (Alonso, 2008, pág. 87).

En relación a los ejemplos citados se podría decir que las actividades de logística al interior, operaciones y logística al exterior tienen se enfocan a la producción o venta de

un bien material más no un servicio, pero la lógica de estos pasos es aplicable a todo proceso de transformación que brinde un valor agregado al cliente; además el autor nos dice que para estructurar la cadena de valor de una organización enfocada en la prestación de servicios se debe tomar en cuenta que tiene una configuración acorde a la actividad que desarrolle la empresa (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

1.2.1.2 Actividades de Apoyo

No agregan valor de forma directa, sino que brindan importante a las actividades primarias (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

- *Infraestructura de la empresa*: “Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones”.
- *Recursos humanos*: “Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones”.
- *Desarrollo tecnológico*: “Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología”.
- *Adquisiciones*: “Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros” (Alonso, 2008, pág. 87).

En base a lo detallado en el punto anterior se determina que para una empresa de servicios son esenciales las actividades de apoyo porque son decisivas para que la prestación brindada agregue valor y sea satisfactoria para el cliente (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

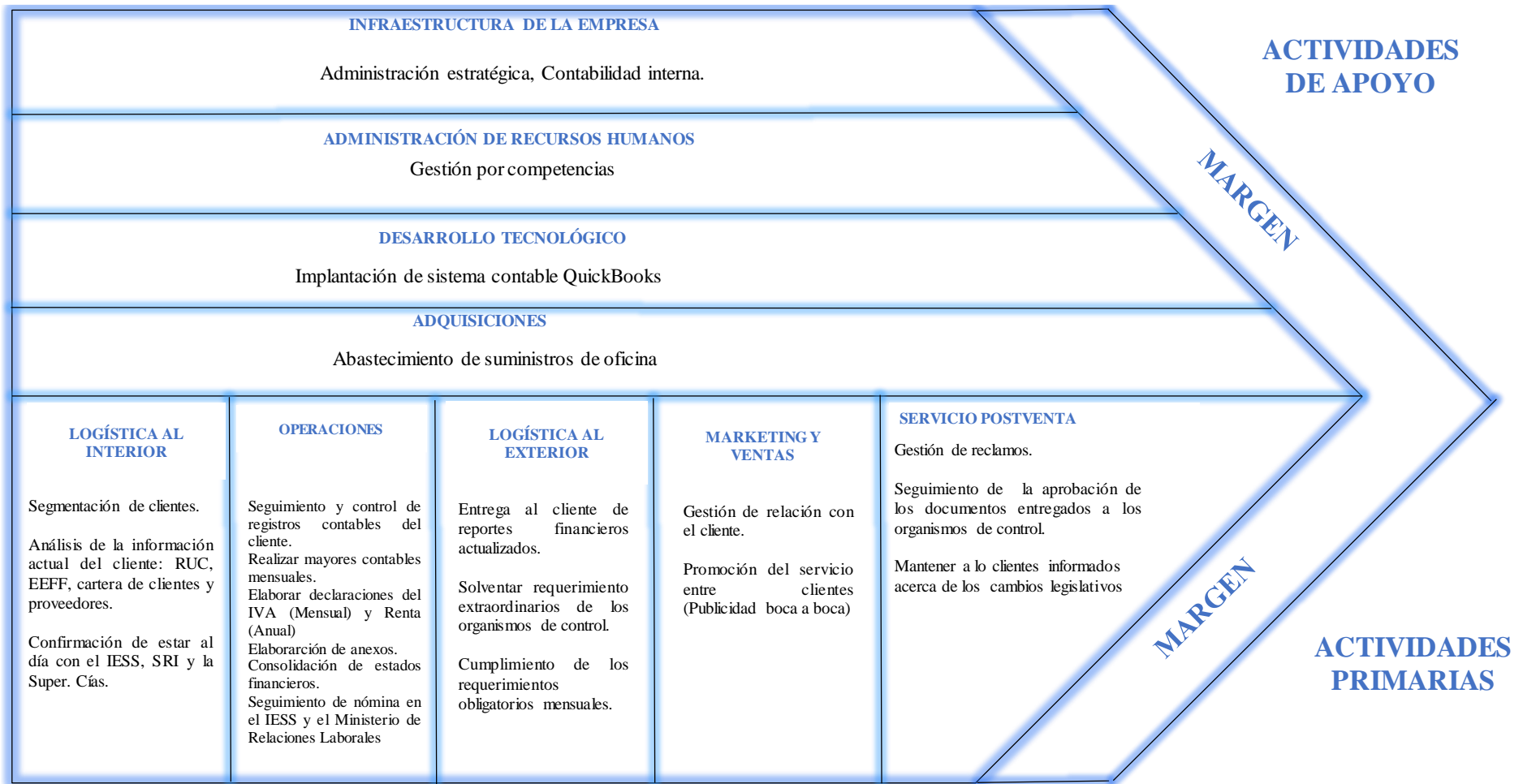


Figura 1: Cadena de Valor Empresa WILMED CÍA. LTDA.

La cadena de valor representada en la Figura 1 arroja algunas fortalezas y debilidades que serán detalladas en la Tabla 9.

Tabla 9: Resumen de Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura de la empresa	Implementación de las Normas Internacionales de información Financiera NIIF	No existe una planificación estratégica preestablecida
Recursos humanos	Comunicación entre todo el personal de WILMED CÍA. LTDA.	Falta de identificación de competencia dentro del personal
		Falta de capacitación a los trabajadores
Desarrollo tecnológico	Asesoramiento inmediato para solución de problemas de baja complejidad	Falta de personal técnico en la Cía. para la revisión de equipos
	Adecuación de aplicaciones según la necesidad del cliente	
Adquisiciones	La principal compra indirecta es la de suministros de oficina los cuales son alcanzables desde cualquier proveedor.	
Logística al interior	No existe un exhaustivo número de requisitos para buscar un cliente.	
Operaciones	Disponibilidad de tiempo 24 horas para los clientes	
Logística al exterior	Cumplimiento de los cronogramas de los organismos de control de acuerdo a cada empresa cliente	
Marketing y ventas	Información vía telefónica, redes sociales y presencialmente.	
Servicio postventa	Seguimiento personalizado de la documentación entregada a los organismos de control.	Falta de seguimiento en los reclamos cuando no se brinda una información inmediata.

1.2.2 Análisis de los recursos de la empresa

Este punto trata de analizar los niveles actuales y proyectados de recursos organizacionales que se puedan utilizar para el plan, dentro de los recursos a tomar en cuenta existen los financieros, el humano, y de experiencia, entre otros; este estudio ayuda a determinar si es posible que la disponibilidad o nivel de recursos cambie a futuro. En la actualidad debemos tomar en cuenta la disponibilidad de recursos tecnológicos y la capacidad que el recurso humano tiene para manejarlos, solucionar problemas abstractos y de comunicación (Ferrel & Hartline, 2012, p. 93).

Se puede decir que la visión basada en recursos se enfoca en la asignación de recursos valiosos, difíciles de imitar y sustituir que le brindan a la organización una ventaja competitiva, este es un indicador que dice por qué algunas organizaciones alcanzas una mayor rentabilidad; y existen tres tipos de recursos con los que opera una organización que interactúan entre sí y ayudan a alcanzar una ventaja competitiva (Dess et al., 2011).

1.2.2.1 Recursos tangibles

Se los puede determinar cómo los activos fáciles de identificar, tanto materiales, financieros y tecnológicos, que tiene la organización y le permite generar valor para sus clientes (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Estos se pueden clasificar entre financieros, materiales, tecnológicos y organizacionales.

1.2.2.1.1 Recursos financieros

Dentro de los recursos financieros se analiza si es que la organización cuenta con efectivo y equivalentes de efectivo, además se evalúa cuál es la capacidad de la empresa para reunir capital y su capacidad de endeudamiento (Dess et al., 2011).

La política establecida por WILMED CÍA LTDA para el control del efectivo y equivalentes de efectivo nos dice que existirá un fondo de caja chica para cubrir gastos que justifiquen la elaboración de un cheque y en relación a los ingresos percibidos la

política de la empresa dice que debe ser depositado máximo hasta el día siguiente de realizado el cobro.

Actualmente la organización tiene una deuda de \$10.500,00 con la empresa ENDE CIA LTDA, que su cliente, utilizada para la adquisición de un auto KIA CARNIVAL utilizado para prestar el servicio en la puerta de cada cliente.

1.2.2.1.2 Recursos Tecnológicos

WILMED CÍA. LTDA. al ser considerada una microempresa no utiliza un sistema contable avanzado, sin embargo, utiliza un sistema llamado “MICRO SYSTEM” en el cual la información se ingresa de manera manual y cautelosa y así poder obtener una declaración de estados financieros confiables.

Actualmente, la empresa desea realizar el cambio de sistema al llamado “Quick Books” el cual es un sistema americano más gerencial que no ha sido implementado en el país, el cual nos es más amigable para el usuario y WILMED CÍA. LTDA. espera poder ser pionero en instalación y capacitación del mismo.

1.2.2.2 Recursos intangibles

Estos son activos que la organización posee pero que su identificación e imitación es más complicada que la anterior; estos suelen o estar inmersos dentro de procesos únicos o prácticas que se han mejorado a lo largo del tiempo. Dentro de los mismos podemos encontrar a los recursos humanos, los recursos necesarios para innovar y la reputación que la organización posee dentro del entorno en el que se desarrolla (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

1.2.2.2.1 Recursos humanos

Dentro de estos recursos se analiza la experiencia y capacidad de los empleados actuales, tanto a nivel operativo como administrativo (Dess et al., 2011). WILMED CÍA. LTDA. al ser una microempresa está legalmente constituida con tres personas, las cuales cumplen las funciones detalladas en Figura 2 pero en la práctica, con el fin de brindar de atender

las necesidades de la demanda, todos los miembros de la organización cumplen las mismas funciones para brindar al cliente un servicio de calidad.

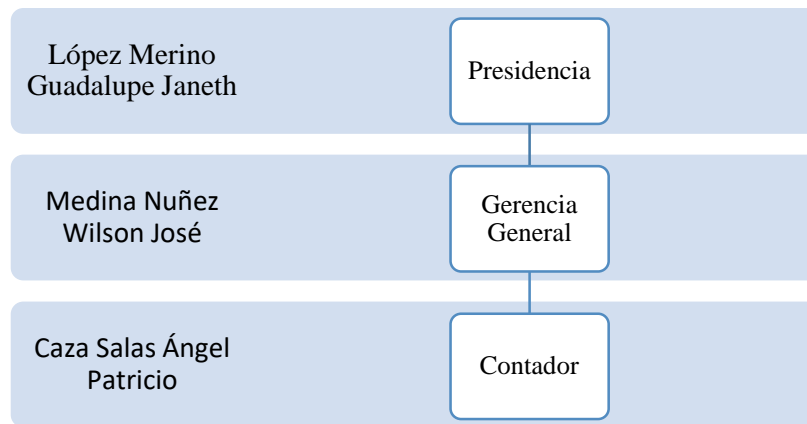


Figura 2: Estructura Organizacional de WILMED CÍA. LTDA.

1.2.2.2 Reputación

Dentro de este punto se analiza el renombre de la marca que tiene la organización, la calidad del servicio y la confianza que tienen los clientes en el servicio brindado, además de la relación con los demás grupos de interés como proveedores y el estado (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Actualmente WILMED CÍA. LTDA. no es muy reconocida dentro del sector y su cartera de clientes no es muy extensa lo que se convierte es una debilidad, misma que trata de contra restarla convenciendo a sus clientes que recomienden a sus conocidos a la empresa y así incrementar su participación en el mercado.

1.2.2.3 Resumen de Fortalezas y Debilidades

Tabla 10: Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis de los Recursos

RECURSO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Financiero	Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	Deuda con una empresa cliente ENDE CIA. LTDA. para la adquisición de un automóvil.
Tecnológico	Pionera en traer la implementación del sistema Quick Books dentro del país.	Hasta lograr la implementación del nuevo sistema se está manejando con un sistema contable no avanzado.
Recursos Humanos	Todos los miembros de la organización conocen todos los procesos relacionados para la prestación del servicio a los clientes.	
Reputación		La organización no es muy reconocida dentro del sector de asesoría contable.

1.2.3 Análisis de los índices financieros

Para medir el desempeño de una organización se analiza el balance general de la empresa, su estado de pérdidas y ganancias y la valoración del mercado. Los indicadores son muy importantes para evaluar los cambios que se dan en una empresa generalmente entre un año y otro y evaluar las causas de dichos cambios, (Dess et al., 2011). Según el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia Se deben analizar los siguientes indicadores:

- **Razón Corriente.** Relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes, para determinar si es capaz de hacer frente a los vencimientos de corto plazo, entre más alto sea el indicador es mejor pero siempre se debe tomar en cuenta que un indicador demasiado alto representa un mal manejo de activos corrientes.
- **Prueba Ácida.** Es una prueba más rigurosa que verifica si la empresa es capaz de cancelar sus obligaciones sin la necesidad de liquidar inventario, es decir, si con el saldo de efectivo cubriría su endeudamiento de corto plazo.

- **Capital de Trabajo.** Valor que le queda a una organización después de liquidar sus pasivos de corto plazo con sus activos de corto plazo.
- **Rotación de cartera.** “Determina las veces que las cuentas por cobrar, giran en promedio en un periodo determinado, generalmente un año en relación a las ventas”.
- **Utilidad Neta en Ventas.** Indica la utilidad neta obtenida por cada unidad vendida, después de todos los gastos incurridos tanto operacionales como no operacionales.
- **Rentabilidad sobre activos:** Mide la utilidad obtenida por cada activo empleado en la organización.
- **Rentabilidad sobre patrimonio.** “Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones”.
- **Endeudamiento.** Detalla cuanto de cada dólar invertido en el activo está financiado por terceros y la garantía que representa la empresa con sus acreedores.
- **Autonomía.** Determina el grado en el que los accionistas de la empresa están comprometidos con sus acreedores, así como el riesgo que representa ese adeudo.
- **Rotación del activo.** “Indica el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos”.
- **Rotación de ventas.** “Mide la relación que indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos”.
- **Período medio de cobranza.** Indica, en días, la liquidez de las cuentas por cobrar, es decir, determina la capacidad de la organización para recuperar el dinero de sus ventas.

- **Período medio de pago.** Por otro lado, este indicador determina el tiempo en que la organización incurre para solventar todas sus obligaciones de inventarios.
- **Impacto de los gastos de administración y ventas.** Con este indicador se pretende determinar si los egresos destinados a administración y ventas determinan como resultado un margen operacional bajo y por lo tanto disminución de utilidades, lo que a su vez tiene un impacto en el patrimonio; por lo que la correcta administración de estos recursos fortalece al mismo y representa mayor distribución de utilidades.

Tabla 11: Indicadores Financieros de WILMED CÍA. LTDA.

WILMED CÍA. LTDA.			
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,86	Al no alcanzar 1, representa que si se presenta una contingencia la empresa no es capaz de cubrir deudas de manera inmediata.
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	0,54	Si se presentará la necesidad de liquidar obligaciones sin tener que vender inventarios, la organización no está en condiciones de cubrir lo que esta obligación representa.
Capital de Trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente	-3200,33	Al ser el resultado negativo indica que existe un déficit de capital de trabajo, es decir, que se necesita otros riesgos de financiamiento.
INDICADORES DE EFICIENCIA			
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Rotación de Cartera	Ventas/ Cuentas por Cobrar	15	Este indicador muestra que las cuentas por cobrar en relación a los días giran 15 veces en un año aprox. Lo que es un mal resultado debido a que no está de acuerdo con la política de cobro de 10 días.
Utilidad Neta en Ventas	Utilidad/ Ventas	1,10%	El 1,1% indica que del total de las ventas queda ese porcentaje como utilidad para los inversionistas o incrementar la capacidad empresarial

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Rentabilidad sobre activos	Utilidad/Activo total	3,35%	Indica que, del total de activos empleados en el negocio, se obtiene una rentabilidad de apenas el 3,35%
Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad/Patrimonio	8,85%	El resultado obtenido con este indicador muestra que existe una relación del 8,85% entre la utilidad del año en curso con el patrimonio actual de la empresa.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Endeudamiento	Pasivo Total/ Activo Total	0,62	Por cada dólar invertido en el activo total, representa que debe cubrir 0,62 de sus deudas.
Autonomía	Pasivo Total/ Patrimonio	1,64	Existe mayor financiamiento por parte de tercero que por los accionistas de la institución.
INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	7	Por cada dólar invertido en activos fijos se han vendido 7 dólares.
Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	3	En las ventas realizadas en un año se utiliza 3 veces al activo total invertido en la empresa.
Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	24	El tiempo promedio de cobro a los clientes es de 24 días, lo que no está de acuerdo con lo esperado que son 10 días.
Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	65	El tiempo promedio de pago a proveedores es de 65 días, lo que representa una fortaleza ya que alarga nuestro flujo de caja.
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	1,01	El impacto que los gastos tiene sobre las ventas es de 1,01 lo que significa que causa una gran disminución del margen operacional y por ende de las utilidades.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 11 se estableció una lista de fortalezas y debilidades enlistadas en la Tabla 12 a continuación:

Tabla 12: Resumen de Fortalezas y Debilidades de los Índices Financieros

INDICADOR	FORTALEZA	DEBILIDADES
Liquidez		La organización no es capaz de solventar una contingencia en caso que se presente una.
Rotación de Cartera		La política de cobranza no se cumple ya que la cobranza solo se da 15 veces al año.
Utilidad Neta en Ventas		Apenas el 1,1% de las ventas queda como rentabilidad para que la organización reinvierta en accionistas o en su capacidad.
Rentabilidad sobre activos		Los activos empleados en el giro del negocio no están generando la rentabilidad esperada
Rentabilidad sobre Patrimonio	La participación de la utilidad incrementó en relación al año anterior en el que se obtuvo una pérdida operacional.	
Endeudamiento		Más del 50% de los activos están destinados a cubrir deudas.
Autonomía		Existe mayor financiamiento por parte de tercero que por los accionistas de la institución.
Rotación de Activo		No se está obteniendo los resultados esperados de la inversión realizada en activos fijos.
Período Medio de Cobranza		La empresa no cumple con la política de cobro a sus clientes de 10 días.
Período Medio de Pago	El tiempo promedio de 65 días alarga el flujo de caja, sin tener que recurrir a más endeudamiento para solventar estos pagos.	
Impacto Gastos Administración y Ventas		Existe un gran impacto que está disminuyendo al margen operacional y las utilidades obtenidas por la empresa.

1.2.4 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Los autores Dess et al., 2011 (pág. 122) nos dicen que dentro de esta matriz se “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la organización”, la cual ala igual que la matriz EFE se puede elaborar en 5 pasos:

1. Se debe enlistar los factores claves de éxito identificados en los puntos analizados anteriormente, colocando primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. A cada factor se le asigna una ponderación entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante), la sumatoria de las misma debe ser igual a 1,0.
3. Asignar una calificación entre 1 a 4, las fortalezas deben recibir una calificación entre 3 y 4 y las debilidades entre 1 y 2(4= Fortaleza principal; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor y 1= Debilidad principal).
4. A continuación, se debe multiplicar la ponderación por cada calificación para determinar la ponderación ponderada.
5. Se suma las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada para toda la empresa (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Para determinar los factores que se van a analizar en esta matriz se realizó un cuadro comparativo de las fortalezas y uno de las debilidades para determinar cuáles son más importantes para la evaluación, dichos diagramas se encuentran en el Anexo 4 y para determinar cuál será el valor de la ponderación se utilizó el mismo proceso del punto 0 detallado en el mismo anexo.

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calif	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIIF y otros requerimientos de los organismos de control	0,023	4,00	0,09
Comunicación y conocimiento de los procesos internos dentro de la empresa	0,024	4,00	0,10
Horario de atención extendido 24 horas vía telefónica, presencial y redes sociales.	0,020	4,00	0,08
Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y giro del negocio de cada cliente.	0,006	3,00	0,02
Compras indirectas accesibles	0,026	3,00	0,08
Requisitos para buscar un cliente.	0,038	4,00	0,15
Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	0,122	3,00	0,37
Gestión para mejora empresarial en relación a utilidades recibidas	0,082	3,00	0,25
Manejo del flujo de caja	0,082	3,00	0,25
DEBILIDADES			
Planificación estratégica establecida	0,082	2,00	0,16
Capacitación del personal	0,069	1,00	0,07
Seguimiento en los reclamos	0,041	2,00	0,08
Porcentaje de endeudamiento empresarial	0,151	1,00	0,15
Reconocimiento dentro del sector de asesoría contable	0,028	1,00	0,03
Cumplimiento de la política de cobranza	0,104	1,00	0,10
Relación entre la utilidad y las ventas	0,096	1,00	0,10
Rentabilidad obtenida por el correcto uso de activos empresariales	0,059	1,00	0,06
TOTAL	1,05		2,13

En la Tabla 13 se obtuvo un resultado de 2.13 que es inferior a la media, este resultado dice que la organización no está manejando sus procesos internos de la mejor manera pero que se debe aprovechar a aquellos factores en los que se obtuvo mejores resultados,

es importante que la compañía se enfoque en el correcto manejo de pagos y cobros, de su flujo de cada y su gestión en alcanzar utilidades superiores al mes anterior; finalmente, debe superar su principal debilidad que es el endeudamiento con terceros.

1.3 MATRIZ FODA

El objetivo de la elaboración de esta matriz es el identificar y analizar las fortalezas y debilidades que posee la compañía que corresponden a un análisis interno, mientras que el externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno (Secretaría de Salud MX).

Según Hill (2009) su propósito principal es “Identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades”, es decir, busca instituir, fortificar y pulir al modelo de negocios en el cual va a operar la organización, el mismo que maneje de mejor manera los recursos y los ajuste a la demanda del mercado en el cual opera.

Por lo que a continuación se define que significa cada uno de estos puntos.

1.3.1 Fortalezas

Son rasgos que la empresa posee que le han permitido alcanzar el nivel en el que se encuentra actualmente y las características que lo diferencian de la competencia. La empresa tiene el control sobre las mismas y es importante tener un control actualizado de las mismas (Orlich).

1.3.2 Debilidades

Son rasgos que la empresa posee que no están en un punto óptimo que le lleve a la empresa a alcanzar los niveles esperados de éxito y están generando situaciones desfavorables para la organización.

1.3.3 Oportunidades

Son elementos externos que la organización puede utilizar para generar una ventaja comparativa pero no tiene control sobre los mismos.

1.3.4 Amenazas

Aquellos escenarios en los que se encuentra la organización en los que se presentan situaciones no favorables para la misma y la empresa no está en control de las mismas.

Tabla 14: MATRIZ FODA DE WILMED CÍA. LTDA.

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<p>1. Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIIF y otros requerimientos de los organismos de control</p> <p>2. Excelente comunicación y conocimiento de los procesos internos de los miembros que conforman WILMED CÍA. LTDA.</p> <p>3. La organización brinda asesoramiento inmediato hacia los clientes, para los cuales existe disponibilidad 24 horas vía telefónica, redes sociales y de manera presencial.</p> <p>4. Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y giro del negocio de cada cliente.</p> <p>5. La principal compra indirecta es la de suministros de oficina los cuales son alcanzables desde cualquier proveedor.</p> <p>6. No existe un exhaustivo número de requisitos para buscar un cliente.</p> <p>7. Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros</p> <p>8. La participación de la utilidad incrementó en relación al año anterior en el que se obtuvo una pérdida operacional.</p> <p>9. El tiempo promedio de 64 días alarga el flujo de caja, sin tener que recurrir a más endeudamiento para solventar estos pagos.</p>	<p>1. No existe una planificación estratégica preestablecida</p> <p>2. Falta de capacitación al personal</p> <p>3. Falta de seguimiento en los reclamos cuando no se brinda una información inmediata.</p> <p>4. El endeudamiento de la organización representa más del 50% de los activos recaudados, lo que hace que la organización no pueda solventar una contingencia si es que se le presentara.</p> <p>5. La organización no es muy reconocida dentro del sector de asesoría contable.</p> <p>6. Incumplimiento de la política de cobranza</p> <p>7. La utilidad del ejercicio no representa un margen significativo de las ventas</p> <p>8. La funcionalidad de los activos tanto corrientes como fijos no están arrojando los resultados esperados</p>
ORIGEN EXTERNO	<p>1. Incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales para captación de clientes potenciales.</p> <p>2. La constante reformulación tributario ha abierto una puerta para que las empresas asesoras brinden su servicio, en especial las obligaciones con el SRI y las contribuciones solidarias consecuentes del terremoto de abril.</p> <p>3. WILMED CÍA. LTDA. al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector.</p> <p>4. La asesoría contable y tributaria no tienen un servicio sustituto por lo que todas las empresas están obligadas a llevar su contabilidad de una forma estandarizada que dicta la ley.</p>	<p>1. Estancamiento en el crecimiento económico del país limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.</p> <p>2. Decrecimiento del 14% en las recaudaciones del sector empresarial representa una amenaza para prestación del servicio a clientes más grandes.</p> <p>3. La adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiriera WILMED CÍA. LTDA. es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.</p> <p>4. La mala percepción de la tributación en conjunto con los servicios de auditoría y asesoramiento legal que brinda la competencia, impide el crecimiento de WILMED CÍA. LTDA.</p> <p>5. Las 5 empresas multinacionales abarcan el 79,43% del mercado de asesoría contable.</p> <p>6. Debido a que la empresa ofrece un producto estandarizado, el consumidor tiene el poder de negociar precios y elegir entre la empresa que cumpla con sus requerimientos.</p> <p>7. El ingreso a este sector no está limitado por muchas barreras de entrada debido a que no se necesita de tecnología de punta o una inversión considerable como en otros sectores económicos</p>

2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Dentro de este capítulo se procederá a formular la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias con las cuales WILMED CÍA LTDA podrá tener un enfoque más amplio de su desempeño dentro del mercado y trabajar de una manera más metódica para alcanzar mejores índices a los obtenidos en el análisis del capítulo anterior. Además, dentro de este capítulo se pretende establecer una metodología de trabajo tanto a corto como a largo plazo.

2.1 Formulación de misión, visión y valores corporativos

2.1.1 Misión

Este es conocido como el primer componente clave para una planificación estratégica exitosa ya que la misma declara cuál es la razón de ser de la empresa, es decir, dice a qué se dedica, el motivo de su existencia y su estatus actual dentro del mercado. Para lograr esto los autores indican que se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál deber ser? (Hill & Jones, 2009). Para responder la pregunta ¿Cuál es el negocio? se debe conocer cuáles son los grupos de interés de la organización, las necesidades del cliente y a través de que se pretende satisfacer las mismas.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato en la formulación de la misión debe considerarse el compromiso de todos los miembros de la organización para cumplirla y una vez que lo logren se debe reformular a medida que se difunda el crecimiento dentro del mercado en el que se desarrolla. Además, nos dice que para una correcta formulación inicial se debe tomar en cuenta que debe existir coherencia entre el pasado, presente y futuro de la organización, con lo que quiere señalar que las organizaciones no deben formular una misión que quede simplemente plasmada en papel, sino se debe la debe formular de acuerdo a la realidad y capacidades de la misma (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Para mayor facilidad de formulación, comprensión y cumplimiento; la misión debe cumplir los siguientes puntos:

- Suficientemente específica para guiar a la organización y lo suficientemente amplia para no limitarla.
- Distinguir a la organización de las demás.
- Clara y entendible para todas las personas.
- Tener un marco de evaluación de las acciones presentes y futuras.

En base a todos estos parámetros se formula la siguiente misión para WILMED CÍA. LTDA.:

“Brindar consultoría en el campo contable, tributario e informático, asesorar a personas obligadas a llevar contabilidad, pequeñas, medianas y grandes empresas a la toma de decisiones, con ética y moral, ofreciendo un servicio de calidad personalizado a las necesidades de cada cliente, para un mejor posicionamiento de la empresa dentro de la ciudad de Quito”.

2.1.2 Visión

Se puede decir que la visión determina la imagen que la organización pretende alcanzar a largo plazo, un futuro deseable, con la ayuda de un personal motivado, al mismo tiempo depende de la situación actual en la que se desenvuelve cuando la formula y las posibilidades que tenga para poder cumplirla (Chiavenato & Sapiro, 2011).

De acuerdo con Dess et al. (2011) la visión debe ser inspiracional y de largo plazo para la cual exista un plan formulado por los líderes organizacionales pero difundido a todos los miembros de la organización y poder cumplirla en el tiempo estimado.

Al momento de formularla se debe tomar en cuenta los siguientes puntos que llevan al incumplimiento de la visión:

- La formulación de visiones idealistas que es muy común en la planificación empresarial misma que al inicio incentiva al personal para su cumplimiento, pero también los desamina cuando notan que la alta gerencia no presenta el mismo compromiso.
- Una formulación irrelevante que no tome en cuenta las oportunidades y amenazas reales a las que se enfrenta la organización, ni tampoco los recursos y capacidades que posee la misma.
- La idealización de un futuro incongruente con la realidad actual que está atravesando la empresa (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Acorde a los parámetros detallados en el párrafo anterior, se formula la siguiente misión para WILMED CÍA. LTDA.:

“WILMED CÍA LTDA para el 2021 será reconocida a nivel provincial por su servicio de calidad, personalizado a las necesidades de cada cliente, en el asesoramiento contable, tributario e informático además brindará auditorías externas y legales a sus clientes”.

Uno de los desafíos que debe afrontar la empresa es incrementar su gama de servicios adquiriendo nuevo personal capacitado en las dos ramas en las cuales aún no se ha especializado, además deberá formular estrategias efectivas para incrementar su reconocimiento y cartera de clientes y poder ser conocido a nivel provincial como se lo propone.

2.1.3 Valores corporativos

Hill & Jones (2009) los definen como la forma en que los miembros de una sociedad deben comportarse, negociar y el tipo de organización que pretenden ser para cumplir con lo formulado en la misión. Estos son la base para que se forme una cultura organizacional sólida y poder alcanzar una ventaja competitiva.

WILMED CÍA. LTDA. se guía de acuerdo a los siguientes valores:

- **Ética y Moral.** Cuestionar los requerimientos de los clientes y dejar claro que el trabajo de la empresa es acorde a la ley.
- **Honestidad.** Entre los miembros de la organización, con los clientes y en el trabajo realizado y presentado a los organismos de control.
- **Compromiso e integridad.** Cumplir con lo propuesto tanto a las personas de la organización como a los clientes.
- **Confidencialidad.** Toda la información manejada por WILMED CÍA. LTDA. es compartida únicamente entre miembros de la organización o con lo que le corresponde a cada cliente.
- **Calidad.** La información brindada es certera, veraz, oportuna y fiable para el cliente.

2.2 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Los objetivos se formulan con el propósito de poner en práctica la misión, es decir son un conjunto de metas que se ponen en práctica en un marco de tiempo determinado y llegar a desempeñar de manera correcta el giro del negocio al cual se enfoca la empresa (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Para que los mismos sean significativos deben cumplir las siguientes condiciones:

- **Específicos.** Claro sobre lo que pretende realizarse.
- **Mesurables.** Contener un indicador con el que se pueda determinar el porcentaje de cumplimiento.
- **Adecuados.** Conforme con lo planteado en la misión y la visión.
- **Realistas.** Formulados de acuerdo a las capacidades de la empresa y realidad del entorno en el que se desarrolla.
- **Oportunos.** Marco de tiempo para el cumplimiento de los mismos (Dess, Lumpkin, & Eiser, 2011).

Para una correcta redacción de objetivos se lo debe realizar mediante los siguientes criterios:

- Se debe iniciar la redacción con un verbo en infinitivo el cual este acorde con lo que se desea alcanzar.
- Estar enfocado a la solución de los problemas que presenta la empresa actualmente.
- Ser medible en el tiempo y tener un plazo de cumplimiento establecido.
- Precisos (Evitar ambigüedad en el planteamiento de a donde se desea llegar) (Rojas, 2010).

De acuerdo a los lineamientos fijados en el párrafo anterior se determinaron los siguientes objetivos principales para WILMED CÍA LTDA:

1. *Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.*

2. *Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.*
3. *Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.*
4. *Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años*

2.3 Definición de estrategias

El término estrategia se ha convertido en uno de los más utilizados por los administradores a partir de los años 60, obteniendo a lo largo de este tiempo un sin número de definiciones, algunas de las cuales se detalla a continuación:

Hill & Jones (2009) las definen como un “conjunto de decisiones estructurada” es decir como planteamientos realizados por los directivos organizaciones mediante los cuales se pretende alcanzar el cumplimiento de los objetivos mediante pasos ordenados y así principalmente se superiores a sus rivales, logrando una ventaja competitiva.

Otra definición de estrategia dice que es un plan maestro planteado por la organización para poder cumplir con lo preformulado en la misión y los objetivos, asimismo tiene como finalidad alcanzar una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2013).

En el punto 2.4 se definirán algunas estrategias.

2.4 Matriz de cruce Foda

De acuerdo con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en la MATRIZ FODA DE WILMED CÍA. LTDA. del capítulo anterior se puede desarrollar posibles estrategias según a las siguientes combinaciones específicas:

- **Estrategias FO:** Utiliza las fortalezas para aprovechar las habilidades, representa las potencialidades de la empresa.
- **Estrategias FA:** Aplica las fortalezas identificadas para enfrentar y evitar las amenazas es decir los posibles riesgos que corre la organización.

- **Estrategias DO:** Pretende explotar las oportunidades para superar las debilidades, representa los desafíos a los que se enfrenta la organización.
- **Estrategias DA:** Estas son defensivas ya que tienen como finalidad disminuir debilidades y eludir amenazas.

La matriz de cruce FODA realizada en base a la Tabla 14, se encuentra en el anexo 5 y de la cual se pudo establecer las siguientes estrategias:

2.4.1 Estrategias FO

1. Promoción del servicio hacia las personas naturales ofreciendo capacitaciones acerca de la importancia de las políticas contables (F1, O1).
2. Revisar las nuevas publicaciones de los organismos de control en todos los medios de comunicación que poseen (F1, O2).

2.4.2 Estrategias FA

1. Promocionar la implementación del sistema Quick Books a los clientes, para poder brindar una asesoría holística la cual incluya la informática (F4, A3)
2. Fidelizar a los clientes corporativos mediante el servicio 24 horas vía telefónica, redes sociales y de forma presencial (F3, A2)
3. Benchmarking a la competencia mediante indicadores que midan el desempeño actual con que se desea alcanzar (F2, A7)

2.4.3 Estrategias DO

1. Brindar soporte adicional, 24 horas al cliente vía telefónica y redes sociales, en especial a personas naturales que actualmente son los principales clientes de WILMED CÍA. LTDA. (D3, O1).

2. Capacitación del personal acerca de las constante reformas tributarias para fidelizar a los clientes por un servicio de vanguardia (D2, O2).

2.4.4 Estrategias DA

1. Solventar las deudas organizacionales mediante una negociación con los clientes que desee adquirir el sistema ERP Quick Books (D4, A3).

Considerando que WILMED CÍA LTDA es una pequeña empresa que tiene una misión enfocada al crecimiento de sus ventas y al aumento de su productividad, se determinan las siguientes estrategias que encaminan el cómo se va a cumplir el objetivo, es decir, se agrupan las obtenidas en la matriz de cruce FODA en lineamientos generales y se alinean con los planes operativos anuales detallados en el capítulo III.

Tabla 15: Relación de los objetivos con sus estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	Automatización de los procesos relacionados con los servicios (F4, A3/ D4, A3)
Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	Incrementar la cartera de clientes a través de promoción en el internet (D3, O1)
	Brindar un valor agregado en el servicio de asesoría contable (F1, O1/F1, O2)
Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	Reestructuración de las operaciones basadas en la cadena de valor (D2, O2/ F3, A2)
Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	Análisis de la competencia (F2, A7)

3 PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO ANUAL

En el presente capítulo se realizará una propuesta de plan operativo anual (POA) para cada uno de los objetivos planteado en el capítulo anterior. Para esto se establecerá metas e indicadores claros con los cuales se pueda evaluar el cumplimiento de lo planteado en el POA. El propósito de este planteamiento es optimizar el uso de recursos e incrementar la efectividad al realizar cada proceso de la organización; además esta herramienta brinda una retroalimentación de cada una de las actividades realizadas en WILMED CÍA. LTDA. y permite determinar, en la marcha, si es que es necesario algún cambio en las estrategias o los objetivos generales para lograr el cumplimiento de la misión.

3.1 Alineación del proyecto con los objetivos

Los objetivos establecidos para la organización, fueron planteados en un escenario más allá de un año por lo que para poder cumplirlos en el tiempo señalado de un POA se espera alcanzarlos de la manera expuesta en la Tabla 16; en la que analizó la complejidad de cada objetivo para poder fijar un horizonte de evaluación realista, en base a lo evaluado en el capítulo 1.

Tabla 16 Alineación de objetivos con proyectos

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO ANUAL	ESTRATEGIAS	PLAN OPERATIVO
Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	15%	Automatización de los procesos relacionados con los servicios.	Implementación de sistema operativo Quick Books
Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	5%	Incrementar la cartera de clientes a través de promoción en el internet	Creación de sitio web y participación en redes sociales
		Brindar un valor agregado en el servicio de asesoría contable	Actualización del personal en reformas tributarias
Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	5%	Reestructuración de las operaciones basadas en la cadena de valor	Reasignación de funciones del personal
Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	2%	Análisis de la competencia	Benchmarking a competidores

3.2 Matriz de planificación 2017

Dentro de este análisis se debe conocer cuál es el impacto que tiene cada uno de los objetivos en el cumplimiento de la misión organizacional; y de igual manera es importante distinguir la importancia de las estrategias en cada uno de los objetivos y así poder calcular el porcentaje de avance y cumplimiento de la misión.

Para este proceso se utilizó el método AHP detallado en el punto 0, el cual ayuda a establecer un ranking de importancia de cada objetivo para alcanzar la misión. Este análisis será detallado en el Anexo 6.

Tabla 17: Importancia de cada POA para cumplimiento de la Misión

OBJETIVOS	PESO 1	ESTRATEGIAS	PESO 2	PLAN OPERATIVO	PESO 3	TOTAL PESO
Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	12%	Automatización de los procesos relacionados con los servicios.	100%	Implementación de sistema operativo Quick Books	100%	11,77%
Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	32%	Incrementar la cartera de clientes a través de promoción en el internet	65%	Creación de sitio web y participación en redes sociales	100%	23,90%
		Brindar un valor agregado en el servicio de asesoría contable	35%	Actualización del personal en reformas tributarias	100%	7,97%
Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	47%	Reestructuración de las operaciones basadas en la cadena de valor	100%	Reasignación de funciones del personal	100%	46,92%
Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	9%	Análisis de la competencia	100%	Benchmarking a competidores	100%	9,44%
	100%					100,00%

3.2.1 Cronogramas

La metodología utilizada para cada plan operativo se hizo en función a las estrategias planteadas en la Tabla 15. Para cada plan operativo anual se determinó las actividades necesarias para un cumplimiento efectivo del mismo; y para cada una de esas actividades se estableció un responsable, la duración de realización de la misma, el costo de realizarla (si es que aplica) y el producto que se obtiene por el cumplimiento correcto de la misma; delimitando que todos los planes operativos se realicen dentro del año 2017.

Tabla 18: Plan operativo anual del objetivo 1

OBJETIVO: Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años (15% cada año y mantener hasta 2021)

ESTRATEGIA: Automatización de los procesos relacionados con los servicios.

PRESUPUESTO AÑO 1: \$4.159,40

INDICADOR: Tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

LÍNEA BASE: 30 días

META 2017: 25 días

META 2019 a 2021: 21 días

Implementación de sistema operativo Quick Books						
POA	Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO ANUAL	PRODUCTO
	1	Identificar clientes que planeen cambiar su sistema operativo dentro del siguiente año	Gerente general	20 días	\$ -	Lista de clientes preferenciales para promoción del sistema
	2	Realizar reuniones para promocionar el sistema operativo Quick Books y brindar demostraciones de cómo funciona el sistema y su personalización a las necesidades de cada cliente.	Gerente general	25 días	\$ 230,00	Contratos con clientes interesados en Quick Books
	3	Contratar personal especializado en la instalación y mantenimiento del sistema.	Gerente general	15 días	\$ 1.440,00	Pasantes contratados en el año
	4	Agendar reuniones entre los programadores y el cliente para determinar los requisitos que debe cumplir el sistema	Gerente general	20 días	\$ -	Check list de requisitos solicitados por el cliente
	5	Compra de licencia y personalización del sistema de acuerdo a cada requerimiento específico del cliente	Programador/ Ing. Sistemas	15 días	\$ 2.399,40	Ajustes realizados de acuerdo al check list de cada cliente
	6	Efectuar pruebas piloto para determinar si la preprogramación es acorde a lo solicitado o si se necesita realizar algún cambio	Programador/ Ing. Sistemas	15 días	\$ -	Lista de cambios adicionales solicitados por el cliente
	7	Ejecutar programas de capacitación del sistema al cliente (y su personal) previo a la implementación en vivo del sistema, además, determinar si es necesario alguna acción correctiva	Programador/ Ing. Sistemas y Gerente general	15 días	\$ -	Clientes familiarizados con las funciones del sistema y listado de ajustes finales (si corresponde)
	8	Proceder con la aplicación del sistema en vivo donde el cliente.	Programador/ Ing. Sistemas	25 días	\$ -	Sistema instalado en el cliente
	9	Solventar dudas que se presenten por los usuarios en el uso diario durante el primer mes de implementación.	Programador/ Ing. Sistemas y Gerente general	20 días	\$ -	Dudas y reclamos solventados en el primer mes.
	10	Brindar soporte adicional, 24 horas al cliente vía telefónica y redes sociales.	Programador/ Ing. Sistemas y Gerente general	20 días	\$ 90,00	Dudas y reclamos solventados el resto del año.
TOTAL					\$ 4.159,40	

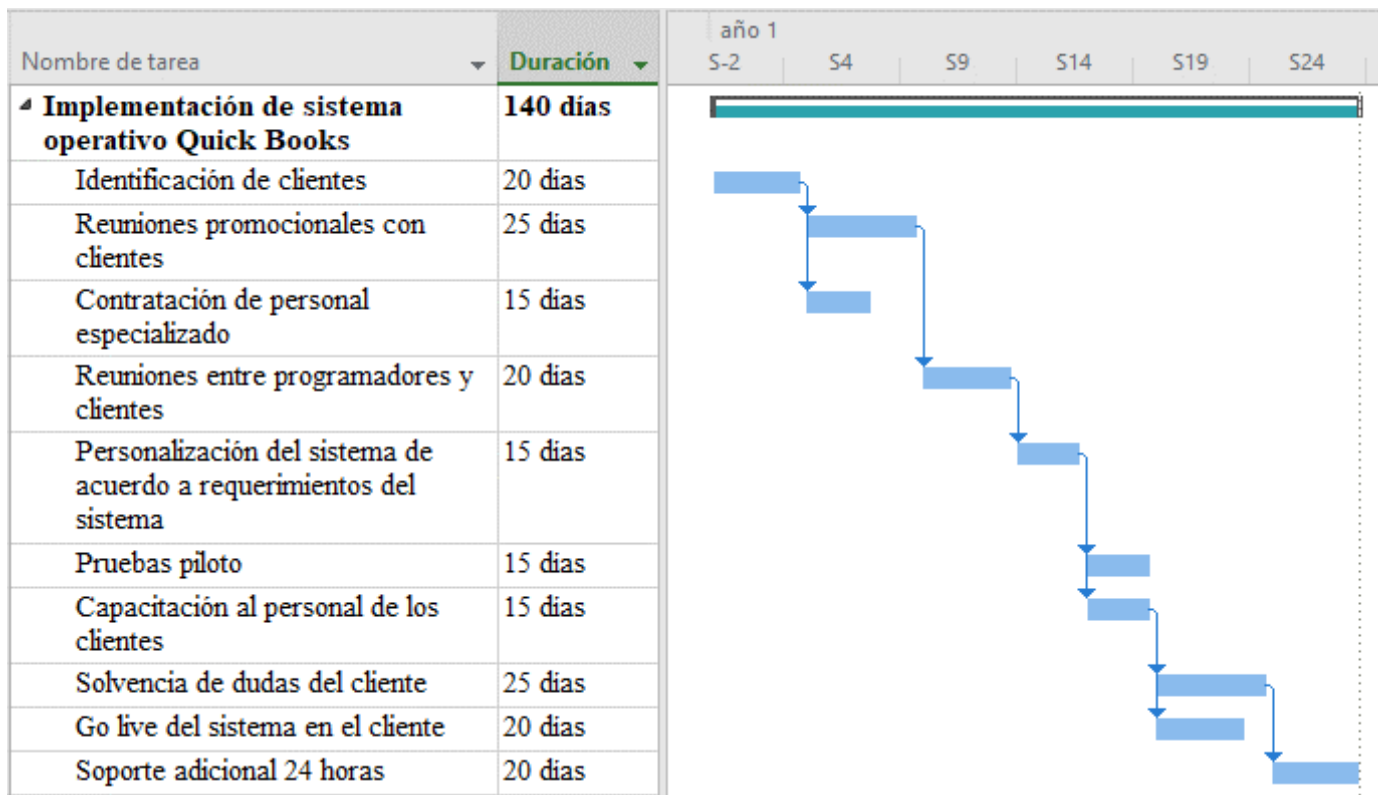


Figura 3: Cronograma de Actividades POA 1

Tabla 19: Plan operativo anual 1 del objetivo 2

OBJETIVO: Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.

ESTRATEGIA: Incrementar la cartera de clientes a través de promoción en el internet

PRESUPUESTO AÑO 1: \$1.670,00

INDICADOR: Número de empresas y personas naturales dentro de la cartera de clientes

LÍNEA BASE: 18 clientes **META 2017:** 22 clientes

META 2020: 29 clientes

POA	Creación de sitio web y participación en redes sociales				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO ANUAL	PRODUCTO
1	Buscar una empresa dispuesta a un intercambio de fee por fee, que publicite los servicios a cambio de una contabilidad de calidad.	Gerente general	20 días	\$100,00	Contrato con empresa publicitaria
2	Determinar el logo, la imagen y el concepto empresarial	Gerente general	10 días	\$25,00	Imagen corporativa consolidada
3	Contratar una persona que construya, gestione y administre las redes sociales (Community manager)	Gerente general	15 días	\$1.440,00	Pasantes contratados en el año
4	Creación y personalización de una página web.	Community manager	30 días	\$75,00	Página WEB aprobada por los miembros de la empresa y en funcionamiento
5	Elaboración de un video corporativo	Community manager	45 días	\$30,00	Video publicado en redes sociales
6	Promoción de la página a través de redes sociales y buscadores como Google.	Community manager	30 días	-	Visitas obtenidas en redes sociales por clientes actuales y potenciales
7	Colocar en la página de Facebook los requisitos necesarios para acceder al servicios y promociones del mes	Community manager	5 días	-	Nuevos clientes interesados en el servicio.
8	Monitorizar todas las publicaciones y novedades de la competencia dentro del sector de asesoría contable.	Community manager	25 días	-	Oportunidades y amenazas identificadas a tiempo
9	Cuantificar la aceptación de la empresa y sus publicaciones en las redes sociales, mediante me gusta, favoritos, +1, etc.)	Community manager	10 días	-	Aceptación obtenida en redes sociales
10	Aplicar acciones correctivas en base a lo aceptado y no aceptado por los clientes en redes sociales	Gerente general	10 días	-	Acciones correctivas tomadas para el mejoramiento en la promoción del servicio
TOTAL				\$1.670,00	

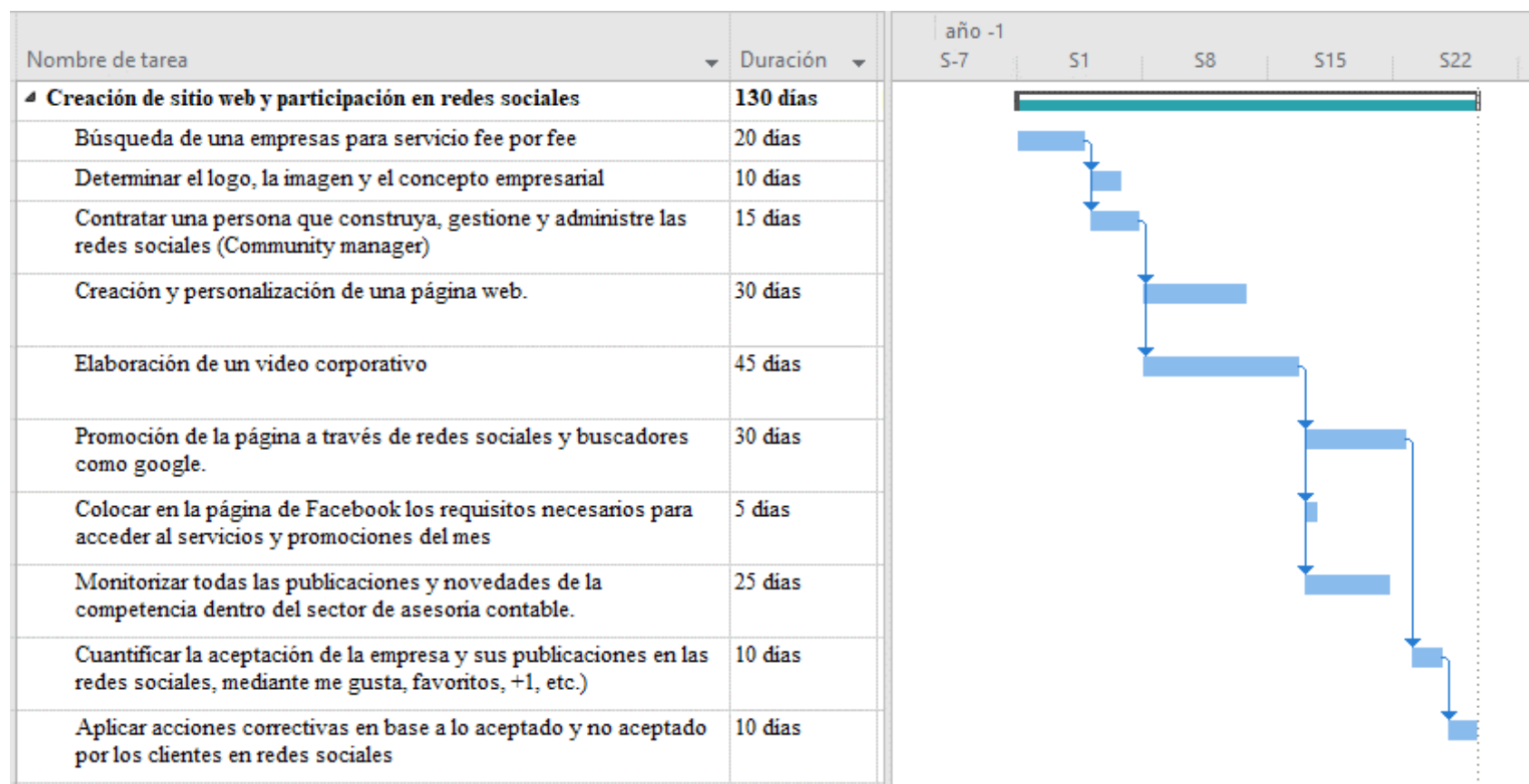


Figura 4: Cronograma de Actividades POA 2

Tabla 20: Plan operativo anual 2 del objetivo 2

OBJETIVO: Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.

ESTRATEGIA: Brindar un valor agregado en el servicio de asesoría contable

PRESUPUESTO AÑO 1: \$1.260,00

INDICADOR: Número de clientes que asisten a las capacitaciones **LÍNEA BASE:** 0 clientes **META 2017:** 10 clientes
META 2020: 15 clientes

POA	Actualización del personal en reformas tributarias				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO ANUAL	PRODUCTO
1	Revisar las nuevas publicaciones de los organismos de control en todos los medios de comunicación que poseen	Todo el personal	5 días	\$-	Actualizaciones del servicio realizadas en base a los cambios tributarios
2	Determinar un miembro de la organización que se especialice en cada norma tributaria nueva	Gerente general	1 días	\$-	Personal especializado en normativa tributaria
3	Capacitación del personal acerca de las constante reformas tributarias	Todo el personal	5 días	\$-	
4	Invitar a los dueños de negocios en crecimiento a una charla donde se los motive a invertir en un servicio contable	Gerente general	10 días	\$1.260,00	Nuevos servicios contratados
TOTAL				\$1.260,00	

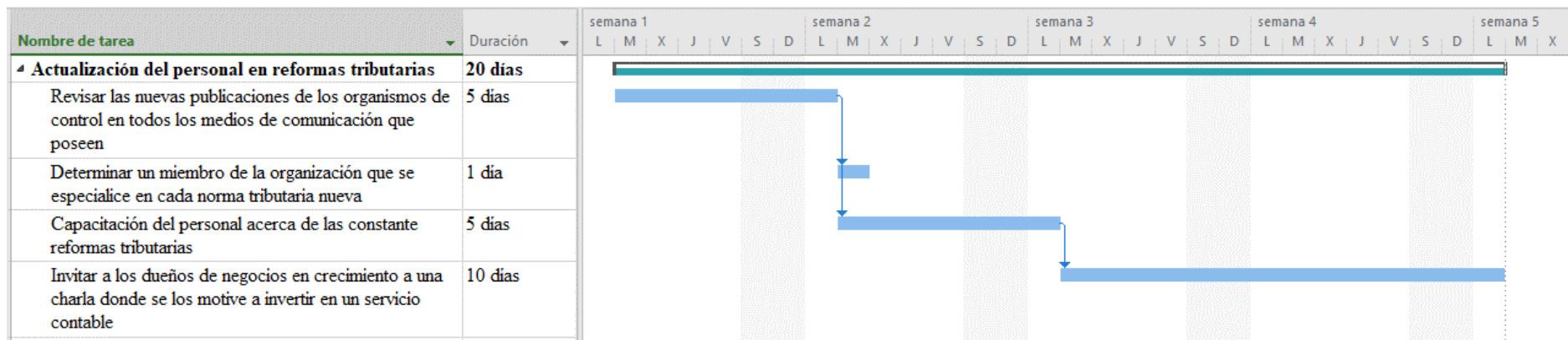


Figura 5: Cronograma de Actividades POA 3

Tabla 21 Plan operativo anual del objetivo 3

OBJETIVO: Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.

ESTRATEGIA: Reestructuración de las operaciones basadas en la cadena de valor

PRESUPUESTO AÑO 1: \$0,00

INDICADOR: Número de procesos mejorados

LÍNEA BASE: 0 procesos

META: 5 procesos

POA	Reasignación de funciones del personal				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO ANUAL	PRODUCTO
1	Evaluación de la actual cadena de valor (Estructura y cumplimiento)	Gerente general	3 días	\$-	Fortalezas y debilidades identificadas
2	Determinar cuáles son las actividades más importantes para la generación de valor y satisfacción del cliente	Gerente general	5 días	\$-	Actividades más importantes jerarquizadas
3	Detallar cual es el tiempo que le toma a cada miembro de la empresa realizar una actividad	Gerente general	5 días	\$-	Tiempos productivos e improductivos por actividad establecidos
4	Analizar cuál de las actividades actualmente realizadas cada miembro de la empresa, están dentro de las más importantes, cuales no lo están, cuales se deben cambiar y cuales se deben eliminar	Gerente general	10 días	\$-	Diagnóstico de los procesos actuales de la empresa
5	Designación de actividades a cada miembro de la organización en base a su puesto y al análisis anterior	Gerente general	3 días	\$-	Nuevo mapa de procesos estructurado
TOTAL				\$-	

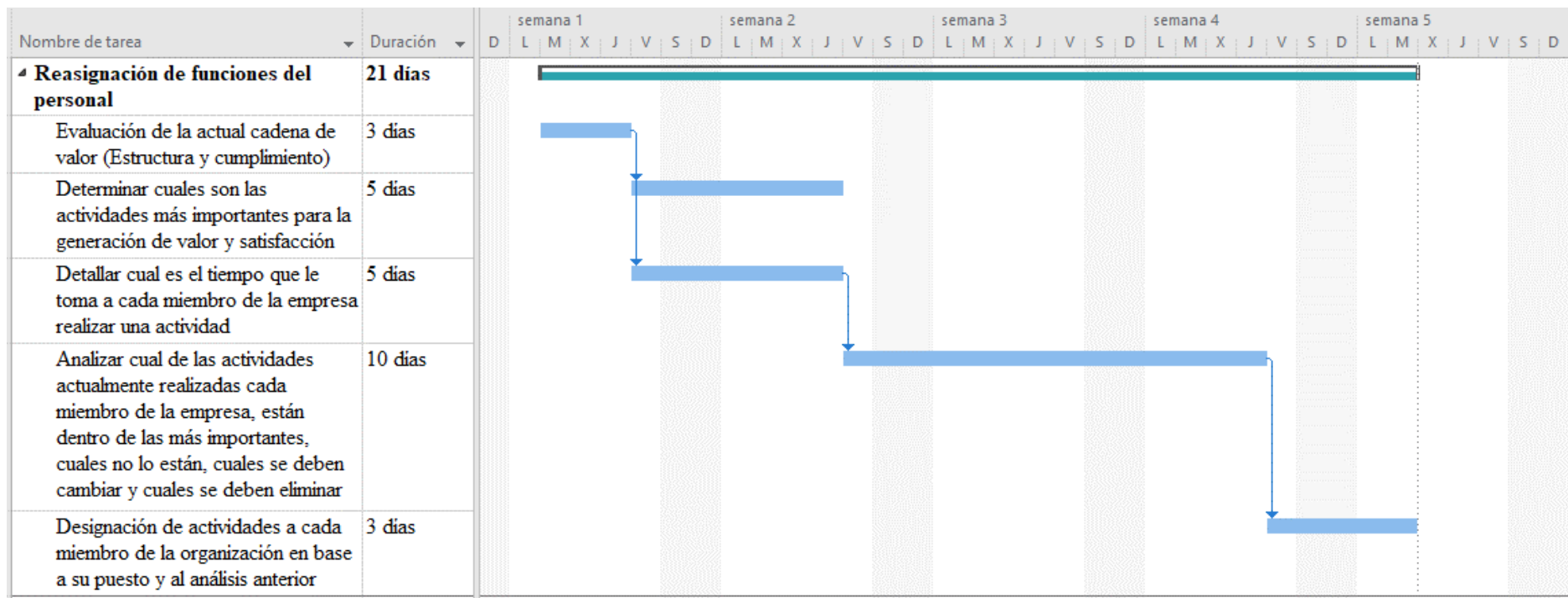


Figura 6: Cronograma de Actividades POA 4

Tabla 22: Plan operativo anual del objetivo 4

OBJETIVO: Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años

ESTRATEGIA: Análisis de la competencia

PRESUPUESTO AÑO 1: \$0,00

INDICADOR: Número de procesos con cambios incorporados **LÍNEA BASE:** 0 procesos **META:** 5 procesos

POA	Benchmarking a competidores				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO ANUAL	PRODUCTO
1	Definir que área, producto o proceso se desea mejorar	Gerente general	5 días	-	Área, productos y procesos mejorados
2	Identificar las organizaciones del sector que realizan la misma actividad y mejor que WLMED CIA. LTDA.	Gerente general	5 días	-	Empresas comparadas con WILMED CÍA LTDA
3	Analizar cuál de las prácticas de la competencia es aplicable a la organización	Gerente general	5 días	-	Actividades comparadas entre la/s otra/s empresa/s y WILMED CÍA LTDA
4	Determinar indicadores para comparar el desempeño actual con el que se desea alcanzar	Gerente general	2 días	-	Resultados obtenidos de la comparación entre empresas
5	Establecer estrategias de mejora en base a la comparación efectuada y a los parámetros que se desea cumplir	Gerente general	4 días	-	Estrategias de mejora establecidas
6	Implementar las mejoras propuestas al mapa de procesos existente	Gerente general	5 días	-	Mapa de proceso mejorado
7	Medir los resultados en el cambio de actividades	Gerente general	10 días	-	Cambios obtenidos en base a los parámetros establecidos
8	Fijar estrategias correctivas y de mejora	Gerente general	5 días	-	Actividades corregidas y mejoradas
TOTAL				-	

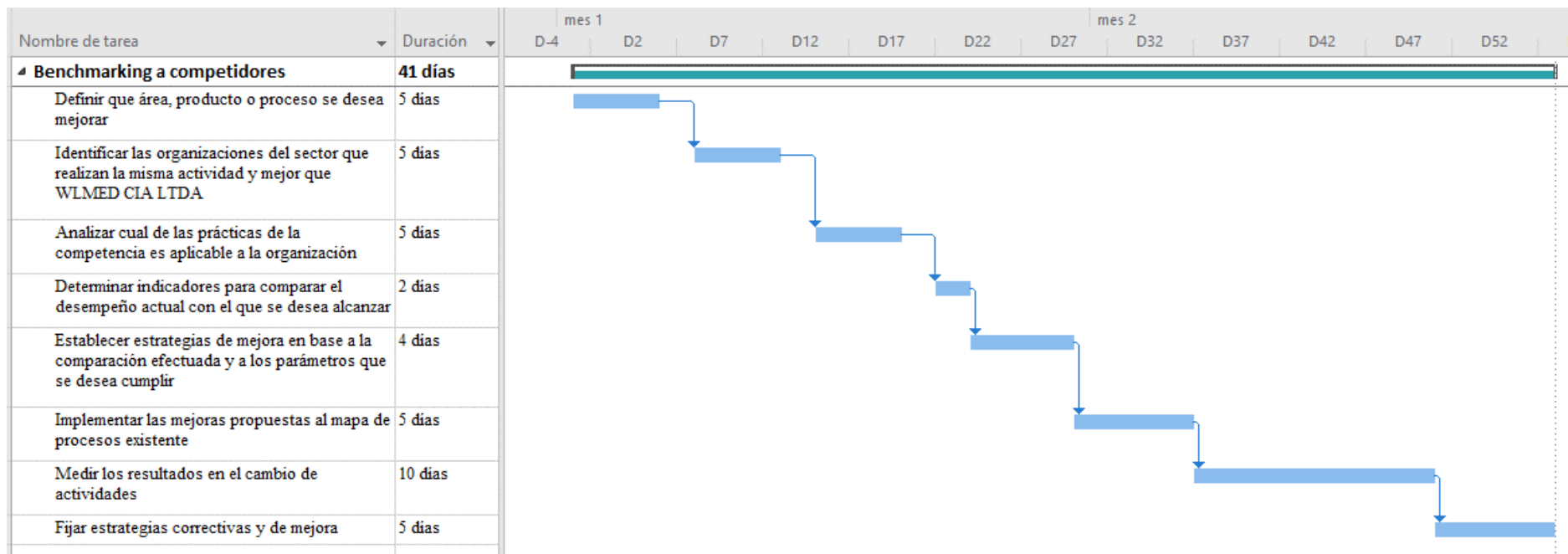


Figura 7: Cronograma de Actividades POA 5

Tabla 23: Inversión presupuestada para aplicación de POA

TOTAL INVERSIÓN AÑO 1		
POA	NOMBRE	PRESUPUESTO
1	Implementación de sistema operativo Quick Books	4.159,40
2	Creación de sitio web y participación en redes sociales	1.670,00
3	Actualización del personal en reformas tributarias	1.260,00
4	Reasignación de funciones del personal	-
5	Benchmarking a competidores	-
TOTAL INVERSIÓN		7.089,40

Para culminar este capítulo se debe proyectar el costo de los planes operativos durante el tiempo que duren cada uno de ellos para poder tener una trazabilidad del total a pagar por los mismos en el horizonte de evaluación determinado.

Tabla 24 Total inversión Planes Operativos Anuales WILMED CÍA. LTDA.

POA	NOMBRE	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
1	Implementación de sistema operativo Quick Books	4.159,40	4.159,40	4.159,40	4.159,40	4.159,40	20.797,00
2	Creación de sitio web y participación en redes sociales	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	8.350,00
3	Actualización del personal en reformas tributarias	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	6.300,00
4	Reasignación de funciones del personal	-	-	-	-	-	-
5	Benchmarking a competidores	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN		7.089,40	7.089,40	7.089,40	7.089,40	7.089,40	35.447,00
VALOR ACTUAL		6.492,64	5.946,11	5.445,58	4.987,19	4.567,39	27.438,91

Se debe tomar en cuenta que a los valores señalados en la Tabla 24 se incrementa con la inflación anual y los impuestos aplicables, dependiendo de la naturaleza de cada uno de ellos.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de este capítulo se realiza un análisis de cómo el desempeño de la empresa WILMED CÍA. LTDA. se ha visto reflejado en sus estados financieros del año 2016 y como con la ayuda de lo planificado dentro de este trabajo se puede influir para que, no solo mejore su situación económica actual, sino que pueda tener un mayor reconocimiento dentro del mercado y que su cartera de clientes se vea extendida a más localidades dentro del Ecuador.

Para llegar a dichos resultados se debe cuantificar los planes operativos anuales delimitados en el capítulo anterior en cada uno de los rubros de los estados financieros a los cuales se quiere afectar e incrementar.

4.1 Análisis de resultados de los planes operativos anuales

Para proyectar los estados financieros que son resultado de la aplicación de los POA delimitados en el capítulo 3 se calcula el efecto que cada plan operativo tendrá en las cuentas de los mismos. A continuación, se plantea la proyección de cada plan operativo.

4.1.1 POA 1 implementación del sistema operativo Quick Books

La finalidad de este POA es reducir el tiempo de respuesta que se tiene ante el manejo de clientes en un 45% hasta 2019, por lo que estima que disminuya un 15% anual. Actualmente el tiempo que se demora la organización en responder a requerimientos, quejas y eventualidades es 30 días; mientras que con la implementación de este plan operativo se espera acortar este plazo a 17 días y mantenerse a lo largo del tiempo.

Para determinar este cálculo se debe conocer que la cartera de clientes está dividida de acuerdo al tipo de clientes, es decir persona natural o sociedad y también de acuerdo a la periodicidad de compra, es decir clientes frecuentes y clientes esporádicos; mismos que se les dedica una cantidad de tiempo determinada tomando en cuenta el volumen de transacciones realizadas en un periodo de tiempo de cada cliente.

A continuación, se detalla el tiempo que la empresa dedica actualmente, en promedio, a cada tipo de cliente, el cual por medio de la implementación de Quick Books se verá disminuido gradualmente y por consiguiente los miembros de WILMED CÍA LTDA y en conjunto con los demás planes operativos, podrán atender y solventar las quejas y requerimientos de sus clientes.

Tabla 25: Disminución del tiempo de respuesta a los clientes

TIPO DE CLIENTE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personas naturales-esporádico	228 horas	194 horas	165 horas	140 horas	140 horas	140 horas
Sociedades-esporádico	252 horas	214 horas	182 horas	155 horas	155 horas	155 horas
Personas naturales-frecuente	240 horas	204 horas	173 horas	147 horas	147 horas	147 horas
Sociedades-frecuente	264 horas	224 horas	191 horas	162 horas	162 horas	162 horas
TOTAL	984 horas	836 horas	711 horas	604 horas	604 horas	604 horas



Figura 8: Disminución del tiempo de respuesta a los clientes

En base a la Tabla 25 se puede concluir que el tiempo reducido acorde a lo planificado en el POA 1 representa un beneficio intrínseco para la organización debido a que ese tiempo que actualmente representa demoras en la atención al cliente, en el futuro sería utilizado en nuevas actividades que generen un valor agregado hacia los clientes.

4.1.2 Creación de sitio web y participación en redes sociales

Este plan operativo tiene el propósito de incrementar la cartera de clientes en un 20% anual hasta 2020; actualmente se cuenta con 18 clientes distribuidos a continuación en Tabla 26, y de los cuales se aspira extender a los frecuentes y con más hincapié las sociedades.

Tabla 26: Incremento de cartera de clientes

TIPO DE CLIENTE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personas naturales-esporádico	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes
Sociedades-esporádico	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes	2 clientes
Personas naturales-frecuente	4 clientes	6 clientes	7 clientes	9 clientes	11 clientes	11 clientes
Sociedades-frecuente	10 clientes	12 clientes	14 clientes	16 clientes	17 clientes	17 clientes
TOTAL	18 clientes	22 clientes	25 clientes	29 clientes	32 clientes	32 clientes

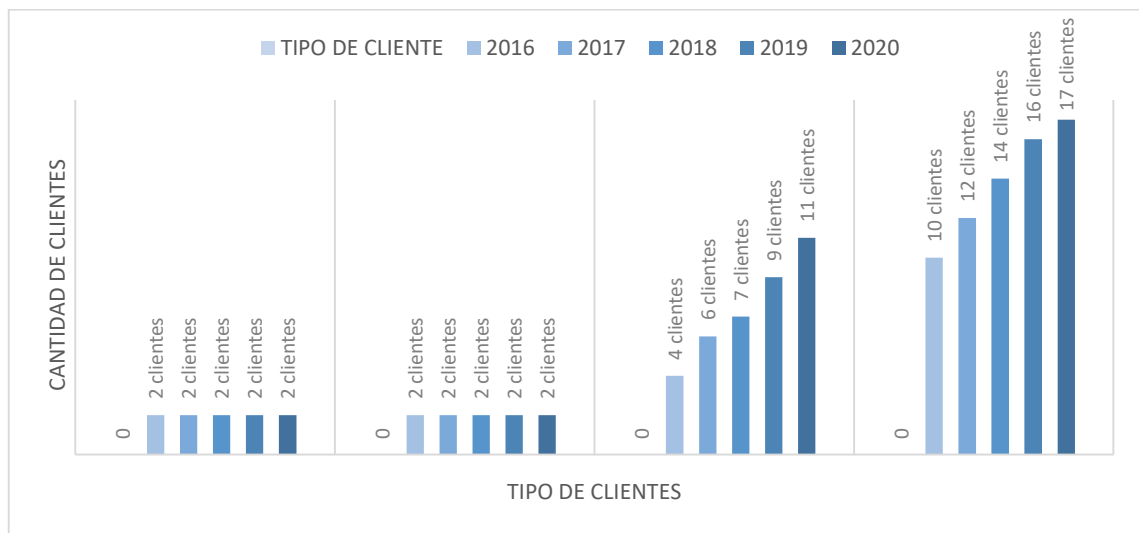


Figura 9: Incremento de cartera de clientes

4.1.3 Actualización Del Personal En Reformas Tributarias

Este plan operativo se ve reflejado directamente en un incremento en las ventas del 5% ya que se espera que los clientes vean un valor agregado en el personal capacitado, además que este POA se aplicará dentro de la cartera de clientes existente para que así se pueda diferenciar a aquellos que deban recibir un trato preferencial y crear una relación mutuamente beneficiosa para WILMED CÍA. LTDA.

4.1.4 Reasignación de funciones al personal y benchmarking a competidores

Los últimos dos planes operativos se reflejaron en la disminución de las horas dedicadas a los procesos administrativos, es decir que de las 5760 horas que la organización tiene disponibles al año, obtenidas de la sea mayor el porcentaje dedicado a los clientes sin dejar de lado los roles que deben cumplir dentro de la organización, es decir, con estos POAs se busca la automatización y mejoramiento de todos los procesos que deben ser realizados dentro de la empresa para continuar brindando un servicio de calidad.

Tabla 27: Horas trabajadas actualmente

Personas en Nómina	3	Personas
Horario	8	Horas diarias
Días	5	Días por semana
Semanas	4	Semanas al mes
Meses	12	Meses en el año
Horas disponibles anuales	5760	Anuales

Para conocer como está dividido actualmente las horas trabajadas, se partió bajo la política interna de la organización que los requerimientos del cliente son prioritarios; pero cada uno de los miembros de la organización debe cumplir con las funciones operativas-administrativas que le han sido designadas. Para conocer las horas trabajadas dedicadas a clientes se multiplicó el resultado presentado en la Tabla 25 resultado del POA 1 con los datos obtenidos del POA 2 presentados en la Tabla 26; posteriormente ese resultado se restó al total de horas disponible detalladas en la Tabla 30 y se obtuvo el tiempo empleado en procesos administrativos, mismos que se busca disminuir en un 5% como resultado del POA 4 y un 2% como resultado del POA 5.

Como línea base se debe conocer el tiempo en promedio que la organización se demora en atender cada tipo de cliente, mensual y anualmente, y multiplicarlo por número de clientes existentes en 2016 como se dijo en el párrafo precedente. A continuación, el resultado de este cálculo:

Tabla 28: Horas trabajadas dedicadas a clientes en el año 2016

2016	TIEMPO DEDICADO	HORAS POR CLIENTE MENSUAL	HORAS POR CLIENTE ANUAL	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL EFECTUADO
	Personas naturales-esporádico	19 horas	228 horas	2 clientes	456 horas
	Sociedades-esporádico	21 horas	252 horas	2 clientes	504 horas
	Personas naturales-frecuente	20 horas	240 horas	4 clientes	960 horas
	Sociedades-frecuente	22 horas	264 horas	10 clientes	2640 horas
TOTAL	82 horas	984 horas	18 clientes	4560 horas	

Tabla 29: Distribución del tiempo trabajado en 2016

2016		
Horas dedicadas a clientes	4560 horas	Resultado Tabla 26
Horas dedicadas a procesos administrativos	1200 horas	Diferencia (Resta)
Total horas	5760 horas	Resultado Tabla 25

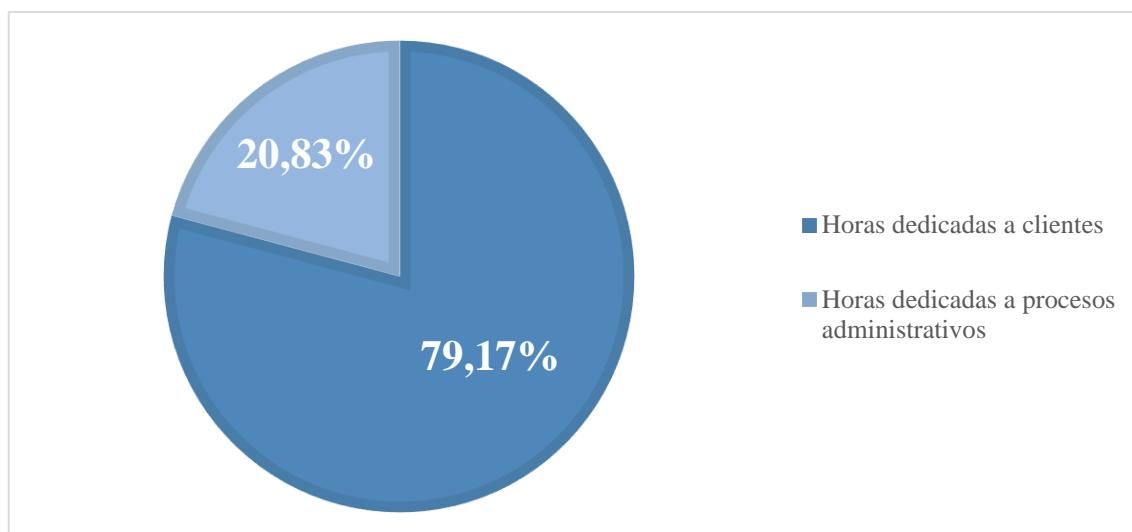


Figura 10: Distribución del tiempo trabajado en 2016

Como se detalla en la Tabla 29 el tiempo dedicado a los procesos administrativos fue de 1200 horas aproximadamente, lo cual representa el 20.83% del tiempo disponible total, mismo que se pretende disminuir mediante la automatización y mejora de los procesos y con eso poder cubrir el incremento de la cartera de clientes planteado en el plan operativo 2.

Tabla 30: Distribución de horas trabajadas

TIEMPO TRABAJADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Horas dedicadas a clientes	4560 horas	4733 horas	4578 horas	4510 horas	4967 horas	4967 horas
Horas dedicadas a procesos administrativos	1200 horas	1116 horas	1038 horas	965 horas	898 horas	835 horas
Total horas	5760 horas	5849 horas	5616 horas	5475 horas	5865 horas	5802 horas

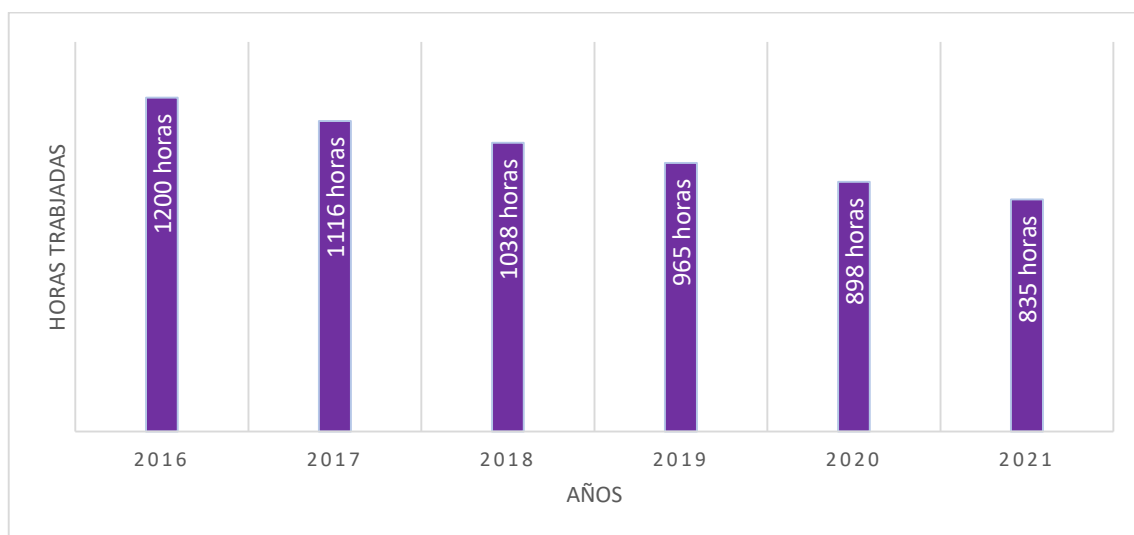


Figura 11: Horas dedicadas a procesos administrativos

En la Tabla 30 se observa que, en el año 2017, 2020 y 2021 el total de horas supera a las 5760 que tiene la empresa como capacidad, pero al no llegar a más de 1000 horas está dentro del pago de horas extra a los empleados, haciendo innecesario la contratación de más personal fijo. dentro de este cálculo se excluye el tiempo de trabajo de los pasantes ya que los mismos son contratados exclusivamente para procesos nuevos efectuados a partir de la implementación de los planes operativos.

4.1. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Un estado financiero proyectado es elaborado en base a un histórico de como se ha venido trabajando con la organización, determinando que rubros que actualmente se utilizan pueden ser eliminados y que otros pueden integrarse con el fin de obtener mayores ventas, y seguir creciendo dentro del sector económico en el cual la empresa está participando, adicionalmente se deben contemplar factores como la inflación anual y el efecto que los planes operativos tienen sobre dichos rubros.

Por lo que en base a los objetivos propuestos en el capítulo II y los planes operativos fijados en el capítulo III se evaluó un escenario donde WILMED CÍA. LTDA. podría alcanzar una mayor rentabilidad, liquidez y productividad a la de años anteriores.

En primer lugar, se debe tomar en cuenta los índices financieros calculados en la Tabla 11, en la cual no se obtuvo los resultados idóneos que una organización debería alcanzar para determinar que su trabajo es el óptimo. Además, se toma en cuenta que el año 2016 fue un año que representó pérdidas para la organización debido a varios factores como la situación económica que atravesó el país, lo que hizo que algunos clientes dejaran de trabajar con la organización y buscarán una nueva con precios más económicos.

Por lo que los principales supuestos que se tomaron en cuenta para el análisis correspondiente son todos los descritos en el punto 4.1 y adicional se consideró realizar un presta con el Banco del Pacifico por 10,000.00 USD con el cual se busca cubrir el costo que tienen los planes operativos y poder tener liquidez en caso de desembolsos eventuales que se pueden presentar al momento de implementar los planes operativos. Dicho prestamos será liquidado a 3 años, con una tasa de interés de 11.23% en un sistema de amortización francés, es decir, se pagará mensualmente cuotas iguales de 328.49 USD.

Información General De La Simulación		
Segmento: COMERCIAL	Tasa de interés: 11.23	Moneda: DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
Producto: PYME PACIFICO	Plazo (meses): 36	
Monto Solicitado: 10000.00	Fecha de simulación: 2017/06/17	
Sistema de Amortización: Francés	Fecha de vencimiento: 2020/06/01	

Figura 12: Información para cálculo de préstamo bancario

Tabla 31: Tabla de amortización préstamo bancario

Cuota	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Total a pagar
1	10.000,00	234,89	93,60	328,49	9.765,11	328,49
2	9.765,11	236,99	91,50	328,49	9.528,12	328,49
3	9.528,12	239,39	89,10	328,49	9.288,73	328,49
4	9.288,73	241,49	87,00	328,49	9.047,24	328,49
5	9.047,24	243,89	84,60	328,49	8.803,35	328,49
6	8.803,35	245,99	82,50	328,49	8.557,36	328,49
7	8.557,36	248,39	80,10	328,49	8.308,97	328,49
8	8.308,97	250,79	77,70	328,49	8.058,18	328,49
9	8.058,18	253,19	75,30	328,49	7.804,99	328,49
10	7.804,99	255,29	73,20	328,49	7.549,70	328,49
11	7.549,70	257,69	70,80	328,49	7.292,01	328,49
12	7.292,01	260,09	68,40	328,49	7.031,92	328,49
Total año 1		2.968,08	973,80			
13	7.031,92	262,79	65,70	328,49	6.769,13	328,49
14	6.769,13	265,19	63,30	328,49	6.503,94	328,49
15	6.503,94	267,59	60,90	328,49	6.236,35	328,49
16	6.236,35	269,99	58,50	328,49	5.966,36	328,49
17	5.966,36	272,69	55,80	328,49	5.693,67	328,49
18	5.693,67	275,09	53,40	328,49	5.418,58	328,49
19	5.418,58	277,79	50,70	328,49	5.140,79	328,49
20	5.140,79	280,49	48,00	328,49	4.860,30	328,49
21	4.860,30	282,89	45,60	328,49	4.577,41	328,49
22	4.577,41	285,59	42,90	328,49	4.291,82	328,49
23	4.291,82	288,29	40,20	328,49	4.003,53	328,49
24	4.003,53	290,99	37,50	328,49	3.712,54	328,49
Total año 2		3.319,38	622,50			
25	3.712,54	293,69	34,80	328,49	3.418,85	328,49
26	3.418,85	296,39	32,10	328,49	3.122,46	328,49
27	3.122,46	299,39	29,10	328,49	2.823,07	328,49
28	2.823,07	302,09	26,40	328,49	2.520,98	328,49
29	2.520,98	304,79	23,70	328,49	2.216,19	328,49
30	2.216,19	307,79	20,70	328,49	1.908,40	328,49
31	1.908,40	310,49	18,00	328,49	1.597,91	328,49
32	1.597,91	313,49	15,00	328,49	1.284,42	328,49
33	1.284,42	316,49	12,00	328,49	967,93	328,49
34	967,93	319,49	9,00	328,49	648,44	328,49
35	648,44	322,49	6,00	328,49	325,95	328,49
36	325,95	325,95	3,00	328,95	-	328,95
Total año 3		3.712,54	229,80			
TOTAL		10.000,00	1.826,10			

A continuación, se muestra la forma en que algunas de las principales cuentas se ven influenciadas por lo descrito anteriormente.

1. Ventas. Para este rubro se consideró como primer punto un crecimiento en base al histórico presentado por la organización en los últimos 5 años. Como segundo punto se consideró una inflación de 1.09% en base al crecimiento proyectado presentado por el Banco Central del Ecuador y el Banco Mundial entre otras instituciones que estudian los indicadores económicos de los países. En tercer lugar, se estipuló un crecimiento en base a los resultados esperados del plan operativo 2, como se detalló en la Tabla 26 y se fijó un costo mensual y anual acorde al tipo de cliente y un costo extra correspondiente a los meses en el que el número de transacciones incrementa. Finalmente, el POA 3 incrementa un 5% directamente a la venta como se detalló en el punto 4.1.3.

Tabla 32: Estructura de ventas año 2016

	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
2016	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	4	115,00	5.520,00	920,00	6.440,00
	Sociedades-frecuente	6	250,00	18.000,00	3.000,00	21.000,00
	Sociedades-frecuente	4	550,00	26.400,00	4.400,00	30.800,00
	TOTAL	18				

Tabla 33: Estructura de ventas año 2017

	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
2017	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	6	115,00	8.280,00	1.380,00	9.660,00
	Sociedades-frecuente	12	390,00	56.160,00	9.360,00	65.520,00
	TOTAL	22				

Tabla 34: Estructura de ventas año 2018

2018	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	7	115,00	9.660,00	1.610,00	11.270,00
	Sociedades-frecuente	14	350,00	58.800,00	9.800,00	68.600,00
	TOTAL	25				83.510,00

Tabla 35: Estructura de ventas año 2019

2019	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	9	115,00	12.420,00	2.070,00	14.490,00
	Sociedades-frecuente	16	300,00	57.600,00	9.600,00	67.200,00
	TOTAL	29				85.330,00

Tabla 36: Estructura de ventas año 2020

2020	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	11	115,00	15.180,00	2.530,00	17.710,00
	Sociedades-frecuente	17	290,00	59.160,00	9.860,00	69.020,00
	TOTAL	32				90.370,00

Tabla 37: Estructura de ventas año 2021

2021	Tipo de cliente	Cantidad	Costo mensual	Costo anual	Costos extras	Total
	Personas naturales-esporádico	2	50,00	1.200,00	200,00	1.400,00
	Sociedades-esporádico	2	80,00	1.920,00	320,00	2.240,00
	Personas naturales-frecuente	11	115,00	15.180,00	2.530,00	17.710,00
	Sociedades-frecuente	17	290,00	59.160,00	9.860,00	69.020,00
	TOTAL	32				90.370,00

Tabla 38: Ventas

VENTAS		2017	2018	2019	2020	2021
Ventas locales		78.820,00	83.510,00	85.330,00	90.370,00	91.355,03
Efecto POA 3	5%	3.941,00	4.175,50	4.266,50	4.518,50	4.567,75
Inflación	1,09%	859,14	910,26	930,10	985,03	995,77
Total Ventas		83.620,14	88.595,76	90.526,60	95.873,53	96.918,55

2. Salarios y beneficios de personal. En cuanto a salarios, la organización planifica continuar trabajando con el mismo personal, mismos que ganarán el salario básico unificado determinado cada año por el gobierno y adicionalmente contratar un pasante para el área de sistemas que brinde soporte a la instalación y personalización del sistema Quick Books (POA 1), y otro pasante encargado del community management, es decir, la presencia que tiene la organización en la web y principalmente en redes sociales (POA 2).

Adicional se debe tomar en cuenta que existe un cálculo de horas suplementarias, que como se detalló en la Tabla 30: Distribución de horas trabajadas, en algunos años es necesario contemplar este valor debido a que el tiempo necesario para cubrir los procesos tanto de ventas como administrativos sobrepasa a la capacidad de la organización. Cálculo que se describe en la Tabla 39, donde por ley se tomó en cuenta las 2880 horas laborables anualmente y se hizo el cálculo de recargo del 50% ya que se asume que el tiempo de trabajo diario excede de las 8 horas reglamentarias, pero no por más de 4 en un día, ni de 12 en una semana, trabajando acorde a el Art. 55 Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias (Ministerio de Trabajo, 2017).

Tabla 39: Horas suplementarias

2017	TOTAL HORAS	VALOR/HORA	RECARGO	TOTAL VALOR/HORA	TOTAL
NORMAL	2880	1,56		1,56	4.500,00
50%	89	1,56	0,78	2,34	208,12
TOTAL 2017					4.708,13
2020	TOTAL HORAS	VALOR/HORA	RECARGO	TOTAL VALOR/HORA	TOTAL
NORMAL	2880	1,71		1,71	4.923,00
50%	105	1,71	0,85	2,56	268,47
TOTAL 2020					5.191,47
2021	TOTAL HORAS	VALOR/HORA	RECARGO	TOTAL VALOR/HORA	TOTAL
NORMAL	2880	1,76		1,76	5.064,00
50%	42	1,76	0,88	2,64	110,43
TOTAL 2021					5.174,43

Tabla 40: Remuneraciones

REMUNERACIONES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldo mensual	366,67	375,00	386,75	398,50	410,25	422,00
Recargo Horas extra (anual)	-	208,12	-	-	268,47	110,43
Personal	3	3	3	3	3	3
Total sueldos personal	13.200,12	13.708,13	13.923,00	14.346,00	15.037,47	15.302,43
Estipendio pasantes	-	125,00	128,92	132,83	136,75	140,67
Personal	2	2	2	2	2	2
Total estipendio pasantes	-	3.000,00	3.094,00	3.188,00	3.282,00	3.376,00
Total Remuneraciones	13.200,12	16.708,13	17.017,00	17.534,00	18.319,47	18.678,43

- 3. Aporte IESS.** Para el cálculo de los aportes al IESS se incrementa el aporte de los pasantes integrados a la empresa con un 21.60% que debe asumir la organización, mientras que para los empleados es un 12.15% como se lo ha hecho hasta 2016.
- 4. Fondos de Reserva.** Todos los miembros de WILMED CÍA LTDA forman parte de nómina más de un año y mensualizan los fondos de reserva, recibiendo un 8.33% de las remuneraciones percibidas en el mes en curso.

5. Décimo Tercer Sueldo. Se calcula sobre las remuneraciones percibidas por los colaboradores de diciembre del año en curso a noviembre del siguiente año, Art. 111 (Ministerio de Trabajo, 2017) o puede ser mensualizado como es el caso de los miembros de WILMED CÍA LTDA.

6. Décimo Cuarto Sueldo. Mejor conocido como el bono escolar, los miembros de la organización reciben una remuneración básica unificada en el mes de agosto para la región sierra. Por su parte los miembros de WILMED CÍA LTDA lo reciben de forma mensualizada.

Tabla 41: Beneficios Sociales

Aporte IESS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IESS Empleados	1.603,81	1.665,54	1.691,64	1.743,04	1.827,05	1.859,25
IESS Pasantes	-	648,00	668,30	688,61	708,91	729,22
Total IESS	1.603,81	2.313,54	2.359,95	2.431,65	2.535,96	2.588,46
Fondos de Reserva	1.100,01	1.333,13	1.160,25	1.195,50	1.499,22	1.376,43
Décimo tercer sueldo	500,00	1.125,00	1.160,25	1.195,50	1.230,75	1.266,00
Décimo cuarto sueldo	366,00	1.125,00	1.160,25	1.195,50	1.230,75	1.266,00

7. Software Contable. Para lograr una mayor fidelización del cliente, es importante que conozcan que la licencia para Quick Books es un costo asumido por WILMED CÍA. LTDA., en especial para la cartera de clientes empresariales que se hace hincapié en ganar como se detalló en el POA 1 (Tabla 18).

Tabla 42: Software Quick Books

Software Contable		2017	2018	2019	2020	2021
Licencia Quick Books		199,95	202,13	204,33	206,56	208,81
Clientes empresariales	1,09%	12	14	16	17	17
		2.399,40	2.829,81	3.269,32	3.511,52	3.549,79

8. Capacitaciones, Innovación y Desarrollo. Se ve la necesidad de implementar estas cuentas dentro del ERI por desembolsos de dinero que se espera realizar durante la implementación de los planes operativos, está calculado en base a los mismos más el crecimiento inflacionario de 1.09% cada año.

9. Otros. Las demás cuentas que se encuentran contempladas en el ERI han sido calculadas en base al histórico de cada una de ellas y a la inflación detallada anteriormente. Estas cuentas son:

- Movilización y viáticos
- Gastos médicos del personal
- Mantenimientos
- Uniformes
- Patentes municipales y predio urbano
- Cuotas y contribuciones
- Útiles de oficina
- Imprenta
- Comunicaciones
- Seguros
- Refrigerios

10. Efectivo (caja)/ Bancos. Para calcular el monto de esta cuenta se consideró los rubros en los cuales la organización debe incurrir para el cumplimiento de los planes operativos y el incremento que va a tener en función al incremento de las ventas.

11. Cuentas por cobrar. Para este rubro se hizo una estimación en base a las ventas presupuestadas y a la política de cobro que la organización implementará dentro de la mejora de procesos planteada en el POA 4, misma que considera que toda venta debe ser cancelada en un máximo de 15 días. Es importante recalcar que en el cálculo del IVA 2017 se tomó en cuenta que de enero a mayo fue 14% y de junio a diciembre y los años siguientes fue 12%.

Tabla 41: Cuentas por Cobrar

CUENTAS POR COBRAR	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SALDO INICIAL		4.263,14	4.038,27	3.484,17	3.691,49	3.771,94
VENTAS	96.918,55	83.620,14	88.595,76	90.526,60	95.873,53	96.918,55
IVA		10.870,62	10.631,49	10.863,19	11.504,82	11.630,23
2% RETENCIONES		-1.672,40	-1.771,92	-1.810,53	-1.917,47	-1.938,37
DISPONIBLE		99.098,49	103.511,61	105.082,43	111.172,38	112.403,35
COBROS		95.060,22	100.027,44	101.390,94	107.400,43	108.408,62
SALDO FINAL	4.263,14	4.038,27	3.484,17	3.691,49	3.771,94	3.994,73

12. Propiedad, planta y equipo. Para esta cuenta se consideró la depreciación actual de los bienes que posee la organización y en base a los ingresos realizados, es posible la adquisición de equipos de cómputo en 2018 y 2021.

Tabla 43: Propiedad, Planta y Equipo

COMPRA PPYE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EQUIPOS DE COMPUTO	3.710,99		3.819,58			3.931,34
VEHÍCULOS	26.776,79					
TOTAL	30.487,78	-	3.819,58	29.390,00	-	3.931,34

13. Retenciones por cobrar. Estas son las retenciones que los clientes hacen a WILMED CÍA. LTDA., por ser una empresa de servicios los clientes hacen retención de la renta de un 2%.

Tabla 44: Retenciones por cobrar

RETENCIONES POR COBRAR	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SALDO INICIAL		1.211,38	4.900,78	8.690,70	12.520,23	16.457,70
2% RET		1.672,40	1.771,92	1.810,53	1.917,47	1.938,37
DISPONIBLE		4.900,78	8.690,70	12.520,23	16.457,70	20.417,07
COBROS						
SALDO FINAL	1.211,38	4.900,78	8.690,70	12.520,23	16.457,70	20.417,07

14. Retenciones por pagar. Estas retenciones son las que la compañía hace a sus proveedores de acuerdo a lo adquirido; en la Tabla 45 esta detallado los siguientes porcentajes de retención: el 0.1% que se retuvo a la empresa de servicios, 1% correspondiente a la compra de propiedad planta y equipo y 2% por los servicios adicionales.

Tabla 45: Retenciones por pagar

RETENCIONES POR PAGAR	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SALDO INICIAL		1,49	2.959,73	3.013,24	3.284,47	3.004,22
0,1% RET		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
1% RET		74,93	117,98	378,64	87,73	128,00
2% RET		867,79	877,25	886,81	896,48	906,25
DISPONIBLE		2.961,22	5.972,97	6.297,71	6.288,69	6.059,49
COBROS		1,49	2.959,73	3.013,24	3.284,47	3.004,22
SALDO FINAL	1,49	2.959,73	3.013,24	3.284,47	3.004,22	3.055,26

15. Impuesto al Valor Agregado. Esta cuenta está calculada en base al saldo final del año 2016 más el IVA calculado de las ventas presupuestadas y disminuido el valor del IVA generado en las compras de bienes y servicios, detallado a continuación.

Tabla 46: Impuesto al Valor Agregado

MOVIMIENTO IVA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SALDO INICIAL		278,52	4.254,50	3.950,88	4.524,07	5.071,81
IVA VENTAS		10.870,62	10.631,49	10.863,19	11.504,82	11.630,23
IVA GASTOS MÉDICOS		63,71	59,45	60,10	60,75	61,41
IVA MANTENIMIENTOS		5.203,14	4.855,25	4.908,17	4.961,67	5.015,75
IVA UNIFORMES		46,69	43,57	44,05	44,53	45,01
IVA ÚTILES DE OFICINA		160,35	149,63	151,26	152,91	154,57
IVA SERVICIO DE IMPRENTA		6,31	5,89	5,95	6,02	6,08
IVA COMUNICACIONES		156,90	146,41	148,00	149,61	151,25
IVA SEGUROS		1,43	1,33	1,35	1,36	1,37
IVA REFRIGERIOS		455,08	424,65	429,28	433,96	438,69
IVA SOFTWARES CONTABLES		311,92	339,58	392,32	421,38	425,98
IVA CAPACITACIONES		210,60	196,52	198,66	200,83	203,02
IVA PP&E		-	458,35	-	-	471,76
DISPONIBLE		4.533,02	8.205,38	8.474,95	9.595,88	9.727,15
PAGOS		278,52	4.254,50	3.950,88	4.524,07	5.071,81
SALDO FINAL		278,52	4.254,50	3.950,88	4.524,07	4.655,34

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 47: Estado de Resultados integral Presupuestado

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL WILMED CÍA. LTDA.						
AL 31 DE DICIEMBRE DE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS						
VENTAS LOCALES	61.847,73	83.620,14	88.595,76	90.526,60	95.873,53	96.918,55
TOTAL INGRESOS	61.847,73	83.620,14	88.595,76	90.526,60	95.873,53	96.918,55
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE PERSONAL						
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	13.200,00	16.708,13	17.017,00	17.534,00	18.319,47	18.678,43
APORTE IESS DEL PERSONAL	1.603,80	1.665,54	1.691,64	1.743,04	1.827,05	1.859,25
APORTE IESS DE PASANTES	-	648,00	668,30	688,61	708,91	729,22
DÉCIMO TERCER SUELDO	500,00	1.125,00	1.160,25	1.195,50	1.230,75	1.266,00
DÉCIMO CUARTO SUELDO	366,00	1.125,00	1.160,25	1.195,50	1.230,75	1.266,00
FONDOS RESERVA	1.100,00	1.333,13	1.160,25	1.195,50	1.499,22	1.376,43
MOVILIZACIÓN Y VIÁTICOS	368,41	372,43	376,49	380,59	384,74	388,93
GASTOS MÉDICOS	484,78	490,06	495,41	500,81	506,26	511,78
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS Y EQUIPOS DE CÓMPUTO	39.592,58	40.024,14	40.460,40	40.901,42	41.347,25	41.797,93
UNIFORMES	355,30	359,17	363,09	367,05	371,05	375,09
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	57.570,87	63.850,59	64.553,08	65.702,01	67.425,45	68.249,06
GASTOS DE GESTIÓN						
SOFTWARES CONTABLES	-	2.399,40	2.829,81	3.269,32	3.511,52	3.549,79
CAPACITACIONES	-	1.620,00	1.637,66	1.655,51	1.673,55	1.691,80
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	-	790,00	798,61	807,32	816,12	825,01
IMPUESTOS MUNICIPALES	36,87	56,53	56,40	56,46	56,43	56,45
GASTOS LEGALES: Registro Mercantil del Cantón Quito	95,00	96,04	97,08	98,14	99,21	100,29
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES: Cámara de Comercio de Quito	231,00	233,52	236,06	238,64	241,24	243,87
ÚTILES DE OFICINA	1.220,15	1.233,45	1.246,89	1.260,49	1.274,22	1.288,11
SERVICIO DE IMPRENTA	48,00	1.233,45	1.246,89	1.260,49	1.274,22	1.288,11
COMUNICACIONES	1.193,88	48,52	49,05	49,59	50,13	50,67
SEGUROS	10,85	10,97	11,09	11,21	11,33	11,45
REFRIGERIOS	3.462,84	3.500,58	3.538,74	3.577,31	3.616,31	3.655,72
TOTAL GASTOS DE GESTIÓN	6.298,59	11.222,46	11.748,29	12.284,47	12.624,28	12.761,28
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	63.869,46	75.073,05	76.301,37	77.986,47	80.049,73	81.010,34
GASTOS FINANCIEROS						
GASTOS NO DEDUCIBLES	21,25	-	-	-	-	-
GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO	1.236,99	1.237,00	1.273,19	1.273,19	1.273,19	1.310,45
GASTO DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	5.355,36	5.355,36	5.355,36	-	-	-
PROV. CUENTAS INCOBRABLES	-	40,38	34,84	36,91	37,72	39,95
INTERESES PRÉSTAMO BANCARIO	-	973,80	622,50	229,80	-	-
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	6.613,60	7.606,54	7.285,89	1.539,91	1.310,91	1.350,39
TOTAL EGRESOS	70.483,06	82.679,59	83.587,26	79.526,38	81.360,64	82.360,73
UTILIDAD/ PERDIDA DEL EJERCICIO	-8.635,33	940,55	5.008,50	11.000,22	14.512,89	14.557,82
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-141,08	-751,27	-1.650,03	-2.176,93	-2.183,67
UTILIDAD ANTES DE 22% IR	-8.635,33	799,47	4.257,22	9.350,18	12.335,96	12.374,15
22% IR	0	-175,88	-936,59	-2.057,04	-2.713,91	-2.722,31
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-8.635,33	623,59	3.320,63	7.293,14	9.622,05	9.651,83

Tabla 48: Estado de Situación Financiera Presupuestado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA WILMED CIA LTDA						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO (CAJA)/ BANCOS	3,79	5.296,10	5.399,65	11.149,72	8.523,11	935,44
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	4.263,14	4.038,27	3.484,17	3.691,49	3.771,94	3.994,73
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-332,47	-372,85	-407,69	-444,61	-482,33	-522,28
RETENCIÓN 2% IMPUESTO A LA RENTA	1.211,38	4.900,78	8.690,70	12.520,23	16.457,70	20.417,07
IVA EN COMPRAS	42,08	278,52	4.254,50	3.950,88	4.524,07	5.071,81
CRÉDITO TRIBUTARIO	2.448,21	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.636,13	14.140,82	21.421,33	30.867,71	32.794,49	29.896,78
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	3.710,99	3.710,99	7.530,57	7.530,57	7.530,57	11.461,91
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPOS COMPUTO	-3.262,44	-3.710,99	4.984,18	6.257,37	7.530,57	8.841,01
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	26.776,79	26.776,79	26.776,79	26.776,79	26.776,79	26.776,79
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS	-16.408,23	-21.763,59	26.776,79	26.776,79	26.776,79	26.776,79
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10.817,11	5.013,20	2.546,38	1.273,19	-	2.620,89
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44	28,44
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.845,55	5.041,64	2.574,82	1.301,63	28,44	2.649,33
TOTAL ACTIVO	18.481,68	19.182,46	23.996,15	32.169,34	32.822,93	32.546,12
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES (SOCIEDADES)	46,62	-	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	11.100,00	-	-	-	-	-
DÉCIMO TERCER SUELDO	41,67	93,75	96,69	99,63	102,56	105,50
DECIMO CUARTO SUELDO	146,25	468,75	483,44	498,13	512,81	527,50
VACACIONES	250,00	696,17	709,04	730,58	763,31	778,27
IESS POR PAGAR	108,00	192,79	196,66	202,64	211,33	215,71
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES POR PAGAR	-	141,08	751,27	1.650,03	2.176,93	2.183,67
IVA VENTAS	320,60	4.254,50	3.950,88	4.524,07	5.071,81	4.655,34
RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA	1,49	2.959,73	3.013,24	3.284,47	3.004,22	3.055,26
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-	141,08	751,27	1.650,03	2.176,93	2.183,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	175,88	936,59	2.057,04	2.713,91	2.722,31
TOTAL PASIVO CORRIENTE	12.014,63	9.123,75	10.889,09	14.696,61	16.733,83	16.427,23
PASIVO NO CORRIENTE						
PRÉSTAMO BANCARIO	-	2.968,08	3.319,38	3.712,54	-	-
PROV. JUBILACIÓN PATRONAL	105,78	105,78	105,78	105,78	105,78	105,78
PROV. DESAHUCIO	23,48	23,48	23,48	23,48	23,48	23,48
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	129,26	3.097,34	3.448,64	3.841,80	129,26	129,26
TOTAL PASIVO	12.143,89	12.221,09	14.337,73	18.538,41	16.863,09	16.556,49
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
RESERVA LEGAL	508,85	508,85	508,85	508,85	508,85	508,85
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	16.015,54	16.015,54	16.015,54	16.015,54	16.015,54	16.015,54
PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1.951,27	-10.586,60	10.586,60	10.586,60	10.586,60	10.586,60
PERDIDA/UTILIDAD DEL EJERCICIO	-8.635,33	623,59	3.320,63	7.293,14	9.622,05	9.651,83
TOTAL PATRIMONIO	6.337,79	6.961,38	9.658,42	13.630,93	15.959,84	15.989,62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18.481,68	19.182,46	23.996,15	32.169,34	32.822,93	32.546,12

4.2 Flujo de efectivo presupuestado

El flujo de efectivo es una herramienta que permite conocer la información sobre los cambios históricos presentados en el efectivo y equivalentes del mismo. Entendiendo como efectivo principalmente a la caja, depósitos bancarios, etc. y como equivalente de efectivo a inversiones de corto plazo que se convierten en efectivo fácilmente (IFRS, 2012).

Es importante analizar esta información ya que permite conocer acerca de la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y por ende la liquidez que la misma posee. Además, con este análisis se puede conocer el grado de incertidumbre en que la organización trabaja en relación a la liquidez que posee (IFRS, 2012).

El estado de flujo de efectivo se divide en actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

4.2.1 Actividades de operación

Dentro de estas actividades se considera a aquellas que constituyen una de las principales fuentes de financiamiento, así como otras actividades que no pueden ser tomadas como inversión ni financiamiento. Este importe actúa como indicador de la capacidad que la organización tiene para liquidar los valores correspondientes a préstamos e inversiones efectuadas (IFRS, 2012), dentro de esta cuenta tenemos lo recibido de clientes (ventas, cuentas por cobrar, IVA ventas), el pago a proveedores y empleados (sueldos y beneficios sociales, gastos operacionales, participación a trabajadores, cuentas del pasivo corriente, etc.), intereses pagados por el préstamo recibido e impuestos pagados (SRI).

4.2.2 Actividades de inversión

Dentro de este punto se contemplan a las adquisiciones de activos de largo plazo, así como aquellas no consideradas como efectivo o equivalente del mismo (IFRS, 2012). Para el caso de WILME CÍA. LTDA. está la compra de equipos de cómputo planificada en 2018 y 2021.

4.2.3 Actividades de financiamiento

Dentro de este grupo se toma en cuenta a todos los rubros que han representado un incremento en el capital propio y/o prestamos realizados por parte de la empresa (IFRS, 2012). De igual manera la organización tiene un rubro representativo que es el préstamo bancario a largo plazo que se detalló anteriormente.

Tabla 49: Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado (Método Directo)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (MÉTODO DIRECTO)	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
RECIBIDO DE CLIENTES	81.363,50	86.767,56	93.619,16	97.992,93	97.779,28
PAGADO A PROVEEDORES Y EMPLEADOS	-82.301,12	-79.640,97	-66.162,00	-87.549,82	-90.257,77
INTERESES PAGADOS	-973,80	-622,50	-229,80	-	-
IR PAGADO	-353,80	-3.333,28	-1.637,58	-5.614,35	-6.178,02
TOTAL EFECTIVO ACTIVIDADES DEL OPERACIÓN	-2.265,23	3.170,82	25.589,78	4.828,77	1.343,49
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
COMPRA PPYE	5.803,91	2.466,82	1.273,19	1.273,19	-2.620,89
TOTAL EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	5.803,91	2.466,82	1.273,19	1.273,19	-2.620,89
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
PRESTAMOS RECIBIDOS	2.968,08	351,30	393,16	-3.712,54	-
TOTAL EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	2.968,08	351,30	393,16	-3.712,54	-
TOTAL VARIACIONES EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	6.506,76	5.988,94	27.256,13	2.389,42	-1.277,40
SALDO INICIAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	3,79	6.510,55	12.499,49	39.755,62	42.145,04
SALDO FINAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	6.510,55	12.499,49	39.755,62	42.145,04	40.867,63

4.3 Indicadores financieros proyectados

Dentro de este punto se considera los mismos indicadores analizados en la Tabla 11 con el fin de evaluar si las consideraciones mencionadas en el punto 4.1 han tenido efecto positivo sobre los mismos.

Tabla 50: Indicadores Financieros Proyectados

INDICADORES WILMED CÍA. LTDA.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	-6.879,69	9.334,37	8.883,82	14.841,21	12.295,05	4.930,17
INDICADORES FINANCIEROS						
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	0,64	1,55	1,97	2,10	1,96	1,82
Capital de Trabajo	-4.378,50	5.017,07	10.532,24	16.171,10	16.060,66	13.469,55
EFICIENCIA						
Rotación de Cartera	15	21	25	25	25	24
Utilidad Neta en Ventas	-	0,01	0,04	0,08	0,10	0,10
Rentabilidad sobre activos	-	0,03	0,14	0,23	0,29	0,30
Rentabilidad sobre Patrimonio	-	0,09	0,34	0,54	0,60	0,60
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento	0,66	0,64	0,60	0,58	0,51	0,51
Autonomía	1,92	1,76	1,48	1,36	1,06	1,04
Apalancamiento	3	3	2	2	2	2
GESTIÓN						
Rotación de Activo Fijo	6	17	34	70	3.371	37
Rotación de Ventas	3	4	4	3	3	3
Período Medio de Cobranza	25	17	14	15	14	15
Impacto Gastos Administración y Ventas	1,14	0,99	0,94	0,88	0,85	0,85
RENTABILIDAD						
ROA	-	0,03	0,14	0,23	0,29	0,30
ROE	-	0,09	0,34	0,54	0,60	0,60

En base a la Tabla 50, se puede concluir que:

- La liquidez de WILMED CÍA. LTDA. tendrá un incremento considerable tomando en cuenta que dejará de trabajar con inventario de suministros de oficina, el cual actualmente es un rubro con el cual se obtienen ingresos adicionales al giro del negocio, pero se enfocará en la promoción y comercialización del sistema contable Quick Books.

- En cuanto a los indicadores de eficiencia, uno de los puntos a considerar es que la cartera no estaba rotando de acuerdo a la política de cobros actual que es 10 días, la misma que en base al análisis realizado para la formulación del POA 4, se determinó que una política ideal sería 15 días donde son más recurrentes las transacciones de dinero en el Ecuador y se puede observar que esta nueva política se cumple bajo los parámetros establecidos mencionados anteriormente.
- Mientras que los indicadores de endeudamiento se observan que la empresa empieza a distribuir las utilidades de años anteriores en para el mejoramiento continuo de la organización y para brindar un mejor ambiente de trabajo a los colaboradores que actúan dentro de la misma. Esta actividad se realiza en base a los resultados del POA 5 donde se observa que las empresas dentro del sector financiero la han realizado con la finalidad de crecer dentro del mercado.
- En las actividades de gestión uno de los principales cambios, es el cumplimiento de la nueva política de cobros (15 días) y también se puede observar que los pagos son realizados a tiempo a los proveedores con los cuales se buscaba mejorar la relación beneficio/costo.

4.4 Criterios de decisión de inversión

Para la realización de este proyecto es necesario conocer un poco más allá de los indicadores mencionados en el punto anterior, sino se debe conocer que rendimiento se puede obtener con los recursos que se posee, para esto se toma en cuenta criterios como el Valor Actual Neto, el Periodo de Recuperación de la Inversión y la relación Beneficio/Costo que existe entre los ingresos y egresos presupuestados.

4.4.1 Valor actual neto (VAN)

El cálculo del VAN consiste en actualizar los flujos de caja a periodo actual con una tasa de interés determinada la misma que debe ser lo más cercana a la realidad de la empresa para tomar una buena decisión financiera, por lo que representa una medida de rentabilidad en términos monetarios, en otras palabras, es el valor que le queda al

inversionista después de recuperar la inversión realizada y cubrir costos y gastos (Economipedia, 2015).

Para determinar cuál es la tasa de interés idónea para esta inversión se tomó en cuenta dos factores importantes: el costo del capital propio (costo del patrimonio) y la tasa de financiamiento externo, con los cuales se puede calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC/WACC).

4.4.1.1 Costo del Capital Propio

Para el cálculo del mismo se utilizó el CAPM (Cost Asset Pricing Model) o método de valoración de activos financieros que para su cálculo toma en cuenta a la tasa libre de riesgo, la rentabilidad esperada del mercado y beta que es el medidor de riesgo del sector.

- **Tasa libre de riesgo (TLR).** “Asociada a la rentabilidad de un bono emitido por el Banco Central”, mientras el horizonte de tiempo sea mayor se verá afectado en menor cantidad por decisiones de “política monetaria” (Empresa Actual, 2016).

En el Ecuador una de las entidades públicas regulatorias que emite bonos es el Ministerio de Economía y Finanzas, siendo la última emisión el 30 de mayo de 2017 de 2.000 millones en bonos soberanos a 10 años plazo a una tasa de 9.625% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

- **Rentabilidad esperada del mercado (R_m).** “Requiere de un modelo predictivo para obtener una estimación de la rentabilidad de las empresas que dentro del mercado” (Empresa Actual, 2016).
- **Beta (β).** “Se determina en función de la coyuntura y fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse, ya que es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa” (Empresa Actual, 2016).

En base a los parámetros anteriores se obtuvo los siguientes datos de la Superintendencia de Cías y Seguros:

Rm	3,03%
TLR	9,63%
β	1,50%
CAPM =	0,09526

4.4.1.2 Tasa de financiamiento externo

De acuerdo a los datos detallados en la Figura 12: Información para cálculo de préstamo bancario, se va a trabajar con una tasa de interés de 11.23% anual.

4.4.1.3 Costo Promedio Ponderado del Capital

Con los datos obtenidos en los puntos anteriores podemos hacer el cálculo del CPPC independiente el número de fuente de financiamiento con las que se quiere trabajar. Adicional se considera una disminución por impuestos cancelados dentro del capital propio, los cuales son el 22% de impuesto a la renta y el 15% de participación a trabajadores. En este caso arrojo el siguiente resultado:

Tabla 51: Calculo del Costo Promedio Ponderado de Capital

Inversión	Valor	Tasa	Participación	CPPC	Impuestos	CPPC Final
PRÉSTAMO	10.000,00	11,23%	58,5%	6,6%		6,6%
CAPITAL PROPIO	7.089,40	9,53%	41,5%	4,0%	2,62%	2,6%
	17.089,40		1,00			9,2%

Dentro del capital propio se considera la inversión total a realizarse en los planes operativos como se resume en finalmente, el cálculo del VAN obtenido en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica que la inversión es aconsejable con financiamiento ya que tenemos un resultado de 20,963.70 USD después de recuperar la inversión y cubrir costos y gastos y una tasa interna de retorno de 77.95% la cual al ser mayor que la tasa de interés indica el desarrollo de este proyecto sería una buena inversión.

Tabla 52: Cálculo del Valor actual neto y Tasa interna de retorno

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD DEL EJERCICIO		623,59	3.320,63	7.293,14	9.622,05	9.651,83
(+) DEPRECIACIÓN PP&E		6.592,35	6.628,55	1.273,19	1.273,19	1.310,45
(+) PROV. CUENTAS INCOBRABLES		40,38	34,84	36,91	37,72	39,95
(-) INVERSIONES	-17.089,40					
(+) CRÉDITO RECIBIDO	10.000,00					
(-) PAGO PRINCIPAL		-2.968,08	-3.319,38	-3.712,54	-	-
FLUJO DE CAJA	-7.089,40	4.288,24	6.664,64	4.890,71	10.932,96	11.002,23

Tasa de descuento:	9,19%
VAN:	\$ 20.963,70
TIR:	77,95%

4.4.2 Periodo de recuperación de la inversión

Este es considerado como un indicador de liquidez ya que nos indica el tiempo en el cual a base de los flujos actualizados es posible la recuperación de la inversión, entre más corto es este periodo se concluye que la inversión pierde rentabilidad a lo largo del horizonte de evaluación ya que se recupera el monto inicial y no se garantiza una reinversión del mismo.

Para el análisis de WILMED CÍA. LTDA. se obtuvo como resultado que la inversión realizada iba a ser recuperada en el cuarto año de ejecución, siendo más específicos a los 3 años, 2 meses y 6 días.

Tabla 53: Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJOS	FLUJOS ACTUALIZADOS	FLUJOS ACUMULADOS		
AÑO 0	-7.089,40				
AÑO 1	4.288,24	3.927,27	3.927,27	Inversión	17.089,40
AÑO 2	6.664,64	5.589,85	9.517,13		
AÑO 3	4.890,71	3.756,70	13.273,83	Años	3
AÑO 4	10.932,96	7.691,03	20.964,86	Meses	2
AÑO 5	11.002,23	7.088,25		Días	6

4.4.3 Relación beneficio costo

Para el cálculo de este punto se debe traer a valor actual los rubros contemplados tanto en los ingresos como en los egresos que se proyecta a que incurra la organización, para esto se toma en cuenta la tasa calculada a través del método CPPC que es 9.19%; se totaliza y se dividen los ingresos para los egresos, si el resultado es mayor a 1, significa que la inversión es aconsejable y que se están obteniendo beneficios mayores a los costos y gastos a incurrir durante el proyecto.

En base a la Tabla 54, se calcula una relación beneficio costo de 1,059; lo que significa que al igual que los otros parámetros analizados la inversión es recomendable ya que está generando un valor adicional (los ingresos proyectados son superiores a los egresos).

Tabla 54: Relación Beneficio Costo

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
VENTAS		83.620,14	88.595,76	90.526,60	95.873,53	96.918,55	
DEPRECIACIÓN PP&E		6.592,35	6.628,55	1.273,19	1.273,19	1.310,45	
PROV. CUENTAS INCOBRABLES		40,38	34,84	36,91	37,72	39,95	
CRÉDITO RECIBIDO	10.000,00						
TOTAL INGRESOS	10.000,00	90.252,88	95.259,15	91.836,70	97.184,44	98.268,95	
ACTUALIZADOS	10.000,00	82.655,68	79.896,91	70.542,56	68.366,50	63.310,33	374.771,99
EGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
GASTOS DE PERSONAL		63.850,59	64.553,08	65.702,01	67.425,45	68.249,06	
GASTOS DE GESTIÓN		11.222,46	11.748,29	12.284,47	12.624,28	12.761,28	
GASTOS FINANCIEROS		7.606,54	7.285,89	1.539,91	1.310,91	1.350,39	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		141,08	751,27	1.650,03	2.176,93	2.183,67	
22% IR		175,88	936,59	2.057,04	2.713,91	2.722,31	
INVERSIONES	17.089,40						
PAGO PRINCIPAL		2.968,08	3.319,38	3.712,54	-	-	
TOTAL EGRESOS	17.089,40	85.964,63	88.594,51	86.945,99	86.251,49	87.266,72	
ACTUALIZADOS	17.089,40	78.728,41	74.307,06	66.785,86	60.675,48	56.222,08	353.808,28

20.963,70

RELACIÓN BENEFICIO COSTO	1,059
---------------------------------	--------------

4.5 Beneficios intrínsecos de los planes operativos en los estados financieros

Dentro de este último punto va a ser analizado el costo intrínseco que cada valor operativo tiene y los beneficios que representan para la organización.

4.5.1 Valor intrínseco plan operativo 1

Este POA está enfocado en la reducción del tiempo empleado por los colaboradores a los requerimientos del cliente, por lo que para conocer el costo que tiene cada hora disminuida se dividió el valor de remuneración de los empleados fijos (3) detallado en la Tabla 40: Remuneraciones para el total de horas trabajadas cada año descrito en la Tabla 30: Distribución de horas trabajadas y el resultado de dicha operación se multiplicó por la diferencia de la Tabla 25: Disminución del tiempo de respuesta a los clientes con el total de horas de 2016.

Tabla 55: Costo disminución de horas POA 1

AÑO	TOTAL REMUNERACIÓN	HORAS TRABAJADAS	COSTO HORA	HORAS/ CLIENTE	DISMINUCIÓN EN COMPARACIÓN 2016	COSTO DISMINUCIÓN
2017	13.708,13	5849 horas	2,34	836 horas	148 horas	345,94
2018	13.923,00	5616 horas	2,48	711 horas	273 horas	677,00
2019	14.346,00	5475 horas	2,62	604 horas	380 horas	994,85
2020	15.037,47	5865 horas	2,56	604 horas	380 horas	973,58
2021	15.302,43	5802 horas	2,64	604 horas	380 horas	1.001,46
TOTAL					1560 horas	3.992,84

4.5.2 Valor intrínseco plan operativo 2

El enfoque de este POA es el aumento de las ventas mediante el incremento de la cartera de clientes, por lo que su beneficio se ve reflejado en las ventas correspondientes a los nuevos clientes enganchados en cada año, análisis que podemos observar a continuación, como punto aclaratorio asumimos que 2021 en adelante se mantienen los costos similares al año anterior, y evitar un costeo nulo.

Tabla 56: Ventas por clientes nuevos POA 2

AÑO	CLIENTES	Q	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTOS EXTRA	TOTAL	VALOR ACTUAL
2017	Personas naturales-frecuente	2	115,00	2.760,00	460,00	3.220,00	2.948,95
	Sociedades-frecuente	2	390,00	9.360,00	1.560,00	10.920,00	10.000,79
2018	Personas naturales-frecuente	1	115,00	1.380,00	230,00	1.610,00	1.350,36
	Sociedades-frecuente	2	350,00	8.400,00	1.400,00	9.800,00	8.219,58
2019	Personas naturales-frecuente	2	115,00	2.760,00	460,00	3.220,00	2.473,38
	Sociedades-frecuente	2	300,00	7.200,00	1.200,00	8.400,00	6.452,30
2020	Personas naturales-frecuente	2	115,00	2.760,00	460,00	3.220,00	2.265,18
	Sociedades-frecuente	1	290,00	3.480,00	580,00	4.060,00	2.856,09
2021	Personas naturales-frecuente	2	115,00	2.760,00	460,00	3.220,00	2.074,50
	Sociedades-frecuente	1	290,00	3.480,00	580,00	4.060,00	2.615,68
TOTAL		17				51.730,00	41.256,80

4.5.3 Valor intrínseco plan operativo 3

La representación monetaria de este POA fue detallada en la Tabla 38: Ventas ya que el efecto que se espera tenga la implementación de este proyecto sea directa sobre los ingresos obtenidos, es decir que las ventas proyectadas incrementarían un 5% debido a este POA.

Tabla 57: Efecto en ventas del POA 3

AÑO	Efecto POA 3
2017	3.941,00
2018	4.175,50
2019	4.266,50
2020	4.518,50
2021	4.567,75
TOTAL	21.469,25

4.5.4 Valor intrínseco planes operativos 3 y 4

Estos últimos proyectos se enfocan en la reducción de horas que cada miembro del personal dedicada a procesos administrativos, por lo que se tomó el costo/ hora calculado en la Tabla 55 y se multiplicó la diferencia de horas cada año a comparación de 2016.

Tabla 58: Costo disminución de horas POA 4 y 5

AÑO	COSTO HORA	DISMINUCIÓN EN COMPARACIÓN 2016	COSTO DISMINUCIÓN
2017	2,34	84 horas	196,88
2018	2,48	162 horas	401,95
2019	2,62	235 horas	615,13
2020	2,56	302 horas	775,21
2021	2,64	365 horas	963,15
TOTAL		1148 horas	2.952,31

4.5.5 Relación beneficio costo de los planes operativos

Para poder conocer la relación que existe en cada año entre los planes operativos y los beneficios obtenidos por la implementación de cada plan operativo se debe traer a valor actual cada uno de los cálculos realizados anteriormente, calculo que se hizo con la tasa de interés fijada bajo el método de costo promedio ponderado de capital detallada en la Tabla 51 (9.19%).

Tabla 59: Relación Beneficio costo de los planes operativos

	2017	2018	2019	2020	2021
Total Inversión Anual	7.089,40	7.089,40	7.089,40	7.089,40	7.089,40

	2017	2018	2019	2020	2021
Recuperación POA1	345,94	677,00	994,85	973,58	1.001,46
Recuperación POA2	14.140,00	11.410,00	11.620,00	7.280,00	7.280,00
Recuperación POA3	3.941,00	4.175,50	4.266,50	4.518,50	4.567,75
Recuperación POA4/5	196,88	401,95	615,13	775,21	963,15
TOTAL	18.623,81	16.664,45	17.496,48	13.547,29	13.812,36

VALOR ACTUAL BENEFICIOS	17.056,12	13.977,01	13.439,58	9.530,13	8.898,69	62.901,54
VALOR ACTUAL INVERSIÓN	6.492,64	5.946,11	5.445,58	4.987,19	4.567,39	27.438,91
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	3	2	2	2	2	2

En la Tabla 59 se detalla la relación beneficio/costo que representa la inversión de cada plan operativo en cada año, dando como resultado final que por cada dólar invertido se obtendrán beneficios tanto intrínsecos como económicos de 2 aproximadamente, llegando a la conclusión que este plan estratégico hará que la organización incremente sus ingreso,

su cartera de clientes y su participación de mercado que era el objetivo principal del mismo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- WILMED CÍA. LTDA. al ser una empresa sin una organización previa con la implementación de este proyecto logrará disminuir sus tiempos de respuesta y los dedicados a procesos administrativos para que, con el mismo personal que ha venido trabajando hasta ahora pueda llevar una mayor cartera de clientes, ofreciéndoles un mejor servicio que el que se ha presentado hasta ahora.
- La implementación del plan estratégico de WILMED CIA. LTDA. no tiene un costo superior a 10.000,00 USD anuales mismo que puede ser cubierto con facilidad por la organización, pero debido a la situación económica que se presentó en 2016 es recomendable solicitar un préstamo bancario a tres años plazo por un valor de 10.000,00 USD para poder recuperar su situación económica durante el primer semestre del año 1 hasta que los planes operativos puedan ser llevado a la práctica.
- Esta inversión compuesta por 7.089,40 USD de capital propio en el año uno para cubrir la inversión en los planes operativos y 10.000,00 USD por un préstamo bancario tienen un periodo de recuperación de 3 años, 2 meses y 6 días.
- La relación beneficio/costo analizada en base a los ingresos y egresos proyectados arroja un resultado de 1.059, lo que al ser mayor que 1 indica que la correcta aplicación de esta planificación generará los beneficios esperados. Mientras que el resultado obtenido de los costos intrínsecos de todo el proyecto da un resultado de 2 lo que indica lo mismo.
- La misión y visión planteadas para WILMED CIA. LTDA. en brindar un servicio contable de calidad a todo tipo de clientes, buscando incursionar en empresas más grandes de las que se maneja actualmente y adicional busca mejorar sus asesorías informáticas las cuales no se les ha dado prioridad hasta la fecha.

- En base a lo analizado en el presente trabajo se puede concluir que WILMED CIA. LTDA. al ser una microempresa no se ha orientado en un crecimiento organizado, sino que su trabajo ha sido enfocado a solventar los requerimientos del día a día de sus clientes internos y externos, por lo que se vio la necesidad de elaborar una planificación que le permita crecer a la empresa.
- La organización, al igual que muchas otras en el país se ha visto afectada por las constantes limitaciones impuestas por el gobierno, además que el reciente receso económico por el que el país atravesó en 2016 representó para WILMED CIA. LTDA. una pérdida de clientes lo que a su vez afectó en los resultados obtenidos al finalizar el año.
- Los constantes avances tecnológicos se convierten en una amenaza para la empresa porque son de fácil acceso tanto para su competencia directa como para sus clientes, por lo que se busca ser quienes provean del sistema Quick Books y de esta manera crear una ventaja competitiva.
- WILMED CIA. LTDA. al ser una organización enfocada a la contabilidad y tributación puede tomar como ventaja los constantes cambios legislativos-tributarios que se presentan en el Ecuador y con la ayuda del POA 3 busca mantenerse actualizado en los mismo.
- Una de las amenazas que WILMED CIA. LTDA. tiene que enfrentar es la mala percepción que el sector tributario tiene en las personas dueños de pequeñas empresas que son su nicho de mercado. Por medio de este trabajo se busca generar mayor confianza en este tipo de clientes y crear una relación mutuamente beneficiosa con ellos.
- La organización tiene una cadena de valor en la cual están detallados los principales procesos que la organización posee (20 procesos) mismos que actualmente no se cumplen en su totalidad o a su vez no se realiza de la manera óptima, lo que ha llevado a la empresa a subcontratar el servicio contable cuando el personal no ha sido capaz de solventar toda la demanda.

- En la actualidad el indicador de liquidez de la organización muestra que la empresa no puede solventar sus pasivos corrientes, mismos que se cubren con activos corrientes, pero estos se han visto reducidos por distintos desembolsos incurridos en 2016, los cuales no se habla contemplado tener que cancelar por lo que se corre el riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones.
- WILMED CIA. LTDA. no se ha enfocado en aplicar herramientas de seguimiento y control sobre el progreso que tiene mes a mes dentro de un año fiscal, es decir, actualmente no está aplicando a nivel interno lo que ofrece como servicio, lo que ha hecho que su trabajo se dificulte y que al largo plazo los clientes noten esta falta de organización y opten por buscar otra empresa que no atraviese por estos problemas.
- El éxito de este plan operativo radica en la correcta comunicación a los colaboradores de los planes operativos para que en unión de todo el personal puedan ser aplicados satisfactoriamente y poder alcanzar los índices presupuestados en el capítulo 4.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda conocer todos los posibles escenarios en los cuales la empresa analizada se ha visto envuelto para así poder plantear las mejores estrategias y alternativas lo más cercanas a la realidad de la organización.
- Se asesora a WILMED CÍA. LTDA. que evalúe sus procesos actuales, y se haga una comparación de cómo son llevados hasta ahora con la forma correcta en el que deberían desenvolverse para poder reducir tiempos de respuesta a los clientes y automatizar los procesos que sean posibles.
- Un punto importante que toda empresa ecuatoriana debe tener es un plan de contingencia para cambios en la política económica, o a su vez un plan de acción en caso de que un fenómeno natural suceda, por lo que lo idóneo es que WILMED CÍA. LTDA. al ser una microempresa destine un porcentaje de sus ingresos a un fondo destinado para este tipo de situaciones.

- WILMED CÍA. LTDA. debe implementar una esquematización en base a objetivos planteados a largo plazo donde se vea reflejado los logros que se desea alcanzar a lo largo de un tiempo determinado, para que así la ejecución de actividades no sea solo del día a día, sino que pretenda cumplir una meta de crecimiento en el largo plazo.
- La elaboración de un presupuesto ayudará a la organización a ser más organizado en cada uno de los rubros que maneje a nivel contable, mientras que una planificación de actividades le será de utilidad para evitar reprocesos, disminuir su tiempo de respuesta a requerimientos externos y mejorar la relación de confianza y fidelidad que actualmente tiene con los clientes. Además, realizar un análisis mensual de su desempeño será de utilidad para poner acciones correctivas a tiempo y así evitar que la organización incurra en pérdidas a finales de año.
- Una recomendación adicional que se puede dar a personas que elaboren un plan estratégico es que conozcan los cimientos en los cuales la organización fue construida, es decir, el giro del negocio en el que se quiere incurrir para que así sea más fácil plantear estrategias que guíen a alcanzar dicha meta inicial.

REFERENCIAS

1. Acero de la Cruz, R. (s.f.). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Obtenido de Unoversidad de Córdoba: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG _ver_alumnos.pdf
2. Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
3. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.
4. David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naulpacan de Juárez, México: Pearson.
5. Definición ABC. (s.f.). *Definición de Evasión*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/derecho/evasion.php>
6. Dess, G., Lumpkin, T., & Eiser, A. (2011). *Administración Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
7. Economipedia. (2015). *Valor Actual Neto (VAN)*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
8. Elegir ERP. (2015). *Impulsa tu negocio con una solución ERP*. Obtenido de <https://www.elegirerp.com/definicion-erp>
9. Empresa Actual. (24 de mayo de 2016). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Obtenido de <http://www.empresaactual.com/el-wacc/>
10. Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: CENGAGE Learning.
11. Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
12. IFRS. (1 de enero de 2012). NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo. *Resumen Técnico*.
13. Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de mayo de 2017). *Ecuador emite 2.000 millones en bonos soberanos*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Bolet%C3%ADn-bonos-1.pdf>
14. Ministerio de Trabajo. (19 de Mayo de 2017). Código del Trabajo. Ecuador.

15. Muñoz, A. (13 de mayo de 2014). *Análisis del ambiente externo de una organización*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>
16. Orlich, J. (s.f.). *Universidad para la Cooperación Internacional*.
17. Paz y Miño Cepeda, J. (2015). *Historia de los Impuestos en el Ecuador*. Quito: SRI-PUCE.
18. Rojas, E. (8 de mayo de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiamecanica.blogspot.com/2010/05/objetivo-general-y-especificos.html>
19. Secretaría de Salud MX. (s.f.). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
20. SRI. (noviembre de 2016). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion>
21. Toskano, G. (2016). *Proceso de Análisis jerárquico (AHP)*. Obtenido de Tesis Digitales: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano_hg/cap3.PDF
22. Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Segmentación

	Asesoría Contable	Asesoría Tributaria	Asesoría Legal	Asesoría informática	Auditoría externa	Asesoría Administrativa / Nómina	Proyecciones presupuestarias/ Consultorías	Puntuación
PWC ASESORES EMPRESARIALES CIA. LTDA.	1	1	1	1	1	1	1	7
EY ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA.	1	1	1	1	1	1	1	7
DESARROLLO EMPRESARIAL LOGICO TEC. ADM. MONTERO DELTAMONTERO S.A.	1	1	0	1	1	1	1	6
HANSEN HOLM Y CO LTDA	1	1	0	1	1	1	1	6
ESTUDIO SUPERIOR DE TECNICA CONTABLE E.S.U.T.E.C.O. C LTDA	1	1	0	1	1	0	1	5
NÚÑEZ SERRANO Y ASOCIADOS C.L.	1	1	1	0	1	0	1	5
WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1	1	0	0	1	0	1	4
MORALES & ASOCIADOS CIA. LTDA	1	1	0	0	1	0	1	4
FELIX MONTALVO & ASOCIADOS FELMON CIA. LTDA	1	1	1	0	1	0	0	4
WILMED ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA E INFORMATICA CIA. LTDA.	1	1	0	0	0	1	1	4
BALAN SERVICES COUNTING CIA. LTDA	1	1	1	0	1	0	0	4
JIREH & MAYTA ASOCIADOS CIA. LTDA.	1	1	0	0	1	1	0	4
OFICINA TECNICA PROFESIONAL OFTEPRO CIA. LTDA	1	1	0	0	0	1	1	4
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEMAAN GAZAL S.A.	1	0	0	0	0	1	1	3
WILLSOSPINA&CO S.A.	1	0	0	0	0	1	1	3
CONSULTORA CONSULCATS CIA. LTDA.	1	1	0	0	0	1	0	3
SIGNAVAL CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
VALUECONSULTING ECUADOR CIA. LTDA.	0	0	0	1	0	1	1	3
ASESORES DIAZ CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
CIMAUDITORES CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
SERVICIOS SERVBRAHE DEL ECUADOR S.A.	1	0	0	0	0	1	1	3
CONTABILIDAD IMPUESTOS Y COMERCIO CONTAXCOM CONSULTORES CIA. LTDA.	1	1	0	0	0	1	0	3
CORPORACION EDIABACO C LTDA	0	0	0	1	0	1	1	3
COMPAÑIA DE SERVICIOS EMPRESARIALES BARRERA RECALDE CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
AUDICOMEX AUDITORIA, COMERCIO, EXPORTACION E IMPORTACION CIA. LTDA.	0	1	0	0	1	1	0	3
EGAS DAZA Y ASOCIADOS C LTDA	1	1	0	0	0	1	0	3
OSEM S.A.	1	0	0	0	0	1	1	3
SOLUCIONES CONTABLES RAZA & BOLAÑOS CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
DCHCONTA CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	1	1	3
CONSULTORA GABELA C. LTDA	1	0	0	0	1	0	1	3
RUIZ VEGA CEVALLOS ENTERPRISE & ASOCIADOS RUIVECSA CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	0	0	1
AUDITORA VILLAVICENCIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	0	0	1	0	0	0	0	1
APOYO INTERNACIONAL GORDILLO ENDARA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1	0	0	0	0	0	0	1

Anexo 2: AHP EFE

	Recaudaciones provenientes de personas naturales	Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias con el SRI	Proveedores de suministros y mano de obra capacitada	Servicios sustitutos a la asesoría tributaria	Recaudaciones provenientes de sociedades	Adquisición de un sistema ERP por parte de los clientes	Percepción tributaria de los sectores informales en el Ecuador	Posicionamiento de la empresa en el sector contable tributario	Libertad del cliente de escoger le servicio de acuerdo a sus necesidades requerimientos específicos	Barrenas de entrada al sector de asesoría contable y tributaria
Recaudaciones provenientes de personas naturales	1	1/5	7	9	1/9	6	1/4	3	1/7	1/3
Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias con el SRI	5	1	9	4	1/3	7	1/4	2	3	2
Proveedores de suministros y mano de obra capacitada	1/7	1/9	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
Servicios sustitutos a la asesoría tributaria	1/9	1/4	3	1	1/4	3	1/4	1/3	1/3	1/2
Recaudaciones provenientes de sociedades	9	3	4	4	1	6	5	2	1/5	7
Adquisición de un sistema ERP por parte de los clientes	1/6	1/7	3	1/3	1/6	1	1/7	1/5	1/3	1/2
Percepción tributaria de los sectores informales en el Ecuador	4	4	3	4	1/5	7	1	1/2	3	5
Posicionamiento de la empresa en el sector contable tributario	1/3	1/2	7	3	1/2	5	2	1	1/3	1/2
Libertad del cliente de escoger le servicio de acuerdo a sus necesidades requerimientos específicos	7	1/3	5	3	5	3	1/3	3	1	7
Barrenas de entrada al sector de asesoría contable y tributaria	3	1/2	3	2	1/7	2	1/5	2	1/7	1
TOTAL	29,75	10,04	45,00	30,67	8,04	40,33	9,76	14,37	8,82	24,17

	Recaudaciones provenientes de personas naturales	Declaraciones con el SRI	Proveedores de suministros y mano de obra capacitada	Servicios sustitutos a la asesoría tributaria	Recaudaciones provenientes de sociedades	Adquisición de un sistema ERP por parte de los clientes	Percepción tributaria de los sectores informales en el Ecuador	Posicionamiento de la empresa en el sector contable tributario	Libertad del cliente de escoger le servicio de acuerdo a sus necesidades requerimientos específicos	Barrenas de entrada al sector de asesoría contable y tributaria	TOTAL
Recaudaciones provenientes de personas naturales	0,03	0,02	0,16	0,29	0,01	0,15	0,03	0,21	0,02	0,01	0,09
Conocimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias con el SRI	0,17	0,10	0,20	0,13	0,04	0,17	0,03	0,14	0,34	0,08	0,14
Proveedores de suministros y mano de obra capacitada	0,00	0,01	0,02	0,01	0,04	0,01	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02
Servicios sustitutos a la asesoría tributaria	0,00	0,02	0,07	0,03	0,03	0,07	0,03	0,02	0,04	0,02	0,03
Recaudaciones provenientes de sociedades	0,30	0,30	0,09	0,13	0,12	0,15	0,51	0,14	0,02	0,29	0,21
Adquisición de un sistema ERP por parte de los clientes	0,01	0,01	0,07	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,04	0,02	0,02
Percepción tributaria de los sectores informales en el Ecuador	0,13	0,40	0,07	0,13	0,02	0,17	0,10	0,03	0,34	0,21	0,16
Posicionamiento de la empresa en el sector contable tributario	0,01	0,05	0,16	0,10	0,06	0,12	0,20	0,07	0,04	0,02	0,08
Libertad del cliente de escoger le servicio de acuerdo a sus necesidades requerimientos específicos	0,24	0,03	0,11	0,10	0,62	0,07	0,03	0,21	0,11	0,29	0,18
Barrenas de entrada al sector de asesoría contable y tributaria	0,10	0,05	0,07	0,07	0,02	0,05	0,02	0,14	0,02	0,04	0,06
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 3: Afinidad Oportunidades

Oportunidades/Oportunidades	Incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales para captación de clientes potenciales.	La constante reformulación tributario ha abierto una puerta para que las empresas asesoras brinden su servicio, en especial las obligaciones con el SRI y las contribuciones solidarias consecuentes del terremoto de abril.	WILMED CIA LTDA al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector.	La asesoría contable y tributaria no tienen un servicio sustituto por lo que todas las empresas están obligadas a llevar su contabilidad de una forma estandarizada que dicta la ley.
Incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales para captación de clientes potenciales.	3	1	1	1
La constante reformulación tributario ha abierto una puerta para que las empresas asesoras brinden su servicio, en especial las obligaciones con el SRI y las contribuciones solidarias consecuentes del terremoto de abril.	1	3	1	1
WILMED CIA LTDA al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector.	1	1	3	1
La asesoría contable y tributaria no tienen un servicio sustituto por lo que todas las empresas están obligadas a llevar su contabilidad de una forma estandarizada que dicta la ley.	1	1	1	3

Amenazas/ Amenazas	Estancamiento en el crecimiento económico del país limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.	Decrecimiento del 14% en las recaudaciones del sector empresarial representa una amenaza para prestación del servicio a clientes más grandes.	La adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiera WILMED CIA LTDA es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.	La mala percepción de la tributación de los emprendedores nacionales dificulta el acceso a la confianza de los mismos para poder brindarle el servicio.	Las 5 empresas multinacionales abarcan el 79,43% del mercado de asesoría contable.	La competencia directa brinda auditorías externas y asesoría legal lo que se convierte en una amenaza para que WILMED CIA LTDA crezca en el mercado.	Debido a que la empresa ofrece un producto estandarizado, el consumidor tiene el poder de negociar precios y elegir entre la empresa que cumpla con sus requerimientos.	El ingreso a este sector no esta limitado por muchas barreras de entrada debido a que no se necesita de tecnología de punta o una inversión considerable como en otros sectores económicos.
Estancamiento en el crecimiento económico del país limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.	3	1	1	1	1	1		1
Decrecimiento del 14% en las recaudaciones del sector empresarial representa una amenaza para prestación del servicio a clientes más grandes.	1	3	1	1	1	1	1	1
La adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiera WILMED CIA LTDA es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.	1	1	3	1	1	1	1	1
La mala percepción de la tributación de los emprendedores nacionales dificulta el acceso a la confianza de los mismos para poder brindarle el servicio.	1	1	1	3	1	2	1	1
Las 5 empresas multinacionales abarcan el 79,43% del mercado de asesoría contable.	1	1	1	1	3	1	1	1
La competencia directa brinda auditorías externas y asesoría legal lo que se convierte en una amenaza para que WILMED CIA LTDA crezca en el mercado.	1	1	1	2	1	3	1	1
Debido a que la empresa ofrece un producto estandarizado, el consumidor tiene el poder de negociar precios y elegir entre la empresa que cumpla con sus requerimientos.	1	1	1	1	1	1	3	1
El ingreso a este sector no esta limitado por muchas barreras de entrada debido a que no se necesita de tecnología de punta o una inversión considerable como en otros sectores económicos.	1	1	1	1	1	1	1	3
	10	10	10	11	10	11	9	10

Anexo 4: Afinidad Fortalezas

Fortaleza/ Fortaleza	Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	Comunicación entre todo el personal de WILMED CIA LTDA	Asesoramiento inmediato para solución de problemas de baja complejidad	Adecuación de aplicaciones según la necesidad del cliente	La principal compra indirecta es la de suministros de oficina los cuales son adquiridos desde cualquier proveedor.	No existe un exhaustivo número de requisitos para buscar un cliente.	Disponibilidad de tiempo 24 horas para los clientes	Cumplimiento de los cronogramas de los organismos de control de acuerdo a cada empresa cliente	Información vía telefónica, redes sociales y presencialmente.	Seguimiento personalizado de la documentación entregada a los organismos de control.	Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	Ponera en traer la implementación del sistema Quick Books dentro del país.	Todos los miembros de la organización conocen todos los procesos relacionados para la prestación del servicio a los clientes.	La participación de la unidad incrementó en relación al año anterior en el que se obtuvo una pérdida operacional.	El tiempo promedio de 60 días alarga el flujo de caja, sin tener que recurrir a más endeudamiento para solventar estos pagos.
Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Comunicación entre todo el personal de WILMED CIA LTDA	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Asesoramiento inmediato para solución de problemas de baja complejidad	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
Adecuación de aplicaciones según la necesidad del cliente	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
La principal compra indirecta es la de suministros de oficina los cuales son adquiridos desde cualquier proveedor.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
No existe un exhaustivo número de requisitos para buscar un cliente.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Disponibilidad de tiempo 24 horas para los clientes	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1
Cumplimiento de los cronogramas de los organismos de control de acuerdo a cada empresa cliente.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1
Información vía telefónica, redes sociales y presencialmente.	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1
Seguimiento personalizado de la documentación entregada a los organismos de control.	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1
Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Ponera en traer la implementación del sistema Quick Books dentro del país.	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
Todos los miembros de la organización conocen todos los procesos relacionados para la prestación del servicio a los clientes.	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
La participación de la unidad incrementó en relación al año anterior en el que se obtuvo una pérdida operacional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
El tiempo promedio de 60 días alarga el flujo de caja, sin tener que recurrir a más endeudamiento para solventar estos pagos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3

Debilidad/Debilidad	No existe una planificación estratégica preestablecida	Falta de identificación de competencia dentro del personal	Falta de capacitación a los trabajadores	Falta de personal técnico en la Cia. para la revisión de equipos	Falta de seguimiento en los reclamos cuando no se brinda una información inmediata.	Deuda con una empresa cliente ENDE CIA LTDA para la adquisición de un automóvil.	Hasta lograr la implementación del nuevo sistema se esta manejando con un sistema contable no avanzado.	La organización no es muy reconocida dentro del sector de asesoría contable.	La organización no es capaz de solventar una contingencia en caso que se presente una.	La política de cobranza no se cumple ya que la cobranza solo se da 15 veces al año.	Apenas el 1.1% de las ventas queda como rentabilidad para que la organización reinvierta en accionistas o en su capacidad.	Los activos empleados en el giro del negocio no están generando la rentabilidad esperada.	Más del 50% de los activos están destinados a cubrir deudas.	Existe mayor financiamiento por parte de tercero que por los accionistas de la institución.	No se esta obteniendo los resultados esperados de la inversión realizada en activos fijos.	La empresa no cumple con la política de cobro a sus clientes de 10 días.	Existe un gran impacto que esta disminuyendo al margen operacional y las utilidades obtenidas por la empresa.
No existe una planificación estratégica preestablecida	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de identificación de competencia dentro del personal	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de capacitación a los trabajadores	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de personal técnico en la Cia. para la revisión de equipos	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de seguimiento en los reclamos cuando no se brinda una información inmediata.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Deuda con una empresa cliente ENDE CIA LTDA para la adquisición de un automóvil.	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1
Hasta lograr la implementación del nuevo sistema se esta manejando con un sistema contable no avanzado.	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
La organización no es muy reconocida dentro del sector de asesoría contable.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
La organización no es capaz de solventar una contingencia en caso que se presente una.	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1
La política de cobranza no se cumple ya que la cobranza solo se da 15 veces al año.	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	1
Apenas el 1.1% de las ventas queda como rentabilidad para que la organización reinvierta en accionistas o en su capacidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2
Los activos empleados en el giro del negocio no están generando la rentabilidad esperada.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1
Más del 50% de los activos están destinados a cubrir deudas.	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1
Existe mayor financiamiento por parte de tercero que por los accionistas de la institución.	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1
No se esta obteniendo los resultados esperados de la inversión realizada en activos fijos.	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1
La empresa no cumple con la política de cobro a sus clientes de 10 días.	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1
Existe un gran impacto que esta disminuyendo al margen operacional y las utilidades obtenidas por la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3

	Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIF y otros requerimientos de los organismos de control	Comunicación y conocimiento de los procesos internos dentro de la empresa	Horario de atención extendido 24 horas vía telefónica, presencial y redes sociales	Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y gestión del negocio de cada cliente	Campañas informativas accesibles	Requisitos para buscar un cliente	Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	Gestión para mejorar empresarial en relación a unidades recibidas	Manejo del flujo de caja	Planificación estratégica establecida	Capacitación del personal	Seguimiento en los reclamos	Porcentaje de endeudamiento empresarial	Reconocimiento dentro del sector de servicios contables	Cumplimiento de la política de cobranza	Relación entre la utilidad y las ventas	Rentabilidad obtenida por el correcto uso de activos empresariales
Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIF y otros requerimientos de los organismos de control	1	3	1/3	1/5	7	5	1/3	1/5	1/6	3	0,33333333	3	0,25	0,16666667	0,2	0,142857143	1/4
Comunicación y conocimiento de los procesos internos dentro de la empresa	1/3	1	2	5	2	1/3	4	1/7	1/5	0,5	2	0,142857143	0,125	0,25	0,33333333	0,2	0,142857143
Horario de atención extendido 24 horas vía telefónica, presencial y redes sociales	3	1/2	1	7	9	4	1/7	1/9	1/6	0,16666667	0,142857143	0,33333333	0,2	0,2	0,2	0,142857143	0,5
Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y gestión del negocio de cada cliente	5	1/5	1/7	1	9	4	1/9	1/7	1/5	0,125	0,16666667	0,142857143	0,11111111	0,25	0,125	0,16666667	0,142857143
Campañas informativas accesibles	1/7	1/2	1/9	1/9	1	1/9	0,125	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,142857143	0,11111111	0,2	0,142857143	0,16666667	1/9	
Requisitos para buscar un cliente	1/5	3	1/4	1/4	9	1	1/5	1/7	1/5	1/7	1/4	1/7	1/4	1/7	1/5	1/5	1/9
Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	3	1/4	7	9	8	1/2	1	1/3	1/2	1/6	1/4	3	1/7	5	1/7	1/5	1/3
Gestión para mejorar empresarial en relación a unidades recibidas	5	7	9	7	9	5	3	1	4	1/5	8	3	2	6	2	3	2
Manejo del flujo de caja	6	5	6	5	9	7	2	1/4	1	1/5	5	4	1/6	6	4	1/5	3
Planificación estratégica establecida	1/3	2	6	8	9	7	6	5	5	1	1/7	1/5	1/7	3	1/6	1/5	1/3
Capacitación del personal	3	1/2	7	8	9	4	1/8	1/6	1/5	1/7	5	1/5	1/5	7	3	1/5	1/3
Seguimiento en los reclamos	1/3	1	3	9	7	4	1/3	1/4	5	1/5	1	1/2	1	3	1/3	1/2	1/3
Porcentaje de endeudamiento empresarial	4	8	1/2	5	9	7	1/2	6	7	5	5	7	1	3	6	5	3
Reconocimiento dentro del sector de servicios contables	6	4	5	4	5	1/8	1/5	1/6	1/6	1/3	1/7	1/3	1/2	1	1/5	1/4	1/3
Cumplimiento de la política de cobranza	5	3	5	8	7	5	7	1/2	1/4	6	1/3	3	1/2	5	1	7	3
Relación entre la utilidad y las ventas	7	5	7	6	6	5	5	1/3	5	5	7	7	1/3	4	1/2	1	3
Rentabilidad obtenida por el correcto uso de activos empresariales	4	7	2	7	6	3	3	1/2	1/3	3	3	5	1/3	3	1/2	1/3	1
TOTAL	53,34	56,95	65,84	89,56	121,00	83,07	45,25	9,85	23,69	38,95	31,02	42,55	5,58	59,07	18,13	18,25	22,61

	Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIF y otros requerimientos de los organismos de control	Comunicación y conocimiento de los procesos internos dentro de la empresa	Horario de atención extendido 24 horas vía telefónica, presencial y redes sociales	Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y gestión del negocio de cada cliente	Campañas informativas accesibles	Requisitos para buscar un cliente	Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	Gestión para mejorar empresarial en relación a unidades recibidas	Flujo de caja planificado para pagos a proveedores	Planificación estratégica establecida	Capacitación del personal	Seguimiento en los reclamos	Porcentaje de endeudamiento empresarial	Reconocimiento dentro del sector de servicios contables	Cumplimiento de la política de cobranza	Relación entre la utilidad y las ventas	Rentabilidad obtenida por el correcto uso de activos empresariales	PROMEDIO
Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIF y otros requerimientos de los organismos de control	0,02	0,05	0,01	0,00	0,06	0,08	0,01	0,02	0,01	0,08	0,01	0,01	0,07	0,04	0,00	0,01	0,01	0,01
Comunicación y conocimiento de los procesos internos dentro de la empresa	0,01	0,02	0,03	0,06	0,02	0,01	0,09	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	0,00	0,02	0,00	0,02	0,01	0,01
Horario de atención extendido 24 horas vía telefónica, presencial y redes sociales	0,06	0,01	0,02	0,08	0,07	0,06	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,04	0,00	0,01	0,01	0,02
Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y gestión del negocio de cada cliente	0,09	0,00	0,00	0,01	0,07	0,06	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01
Campañas informativas accesibles	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01
Requisitos para buscar un cliente	0,00	0,05	0,00	0,00	0,02	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,02
Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros	0,06	0,00	0,11	0,10	0,07	0,01	0,02	0,03	0,02	0,00	0,01	0,07	0,01	0,08	0,01	0,01	0,01	0,01
Gestión para mejorar empresarial en relación a unidades recibidas	0,09	0,12	0,14	0,08	0,07	0,08	0,07	0,01	0,17	0,04	0,01	0,07	0,06	0,07	0,11	0,14	0,09	0,04
Manejo del flujo de caja	0,11	0,09	0,09	0,06	0,07	0,11	0,04	0,03	0,04	0,04	0,01	0,16	0,09	0,03	0,16	0,22	0,01	0,14
Planificación estratégica establecida	0,01	0,04	0,09	0,11	0,07	0,08	0,07	0,01	0,21	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Capacitación del personal	0,06	0,03	0,14	0,09	0,07	0,08	0,09	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,11	0,18	0,01	0,07
Seguimiento en los reclamos	0,01	0,12	0,01	0,03	0,06	0,05	0,01	0,01	0,11	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,04
Porcentaje de endeudamiento empresarial	0,07	0,14	0,08	0,10	0,07	0,11	0,15	0,05	0,25	0,18	0,16	0,16	0,18	0,12	0,13	0,27	0,14	0,15
Reconocimiento dentro del sector de servicios contables	0,11	0,07	0,08	0,04	0,04	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01
Cumplimiento de la política de cobranza	0,09	0,05	0,08	0,09	0,06	0,08	0,15	0,05	0,17	0,01	0,13	0,01	0,07	0,03	0,08	0,05	0,38	0,10
Relación entre la utilidad y las ventas	0,13	0,09	0,11	0,07	0,05	0,08	0,11	0,03	0,21	0,13	0,16	0,16	0,04	0,07	0,01	0,01	0,01	0,14
Rentabilidad obtenida por el correcto uso de activos empresariales	0,07	0,12	0,03	0,05	0,03	0,05	0,05	0,01	0,08	0,01	0,10	0,12	0,06	0,01	0,01	0,02	0,05	0,06
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 5: Matriz cruce FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Implementación control y seguimiento inmediato de políticas contables NIIF y otros requerimientos de los organismos de control</p> <p>2. Excelente comunicación y conocimiento de los procesos internos de los miembros que conforman WILMED CIA LTDA</p> <p>3. La organización brinda asesoramiento inmediato hacia los clientes, para los cuales existe disponibilidad 24 horas vía telefónica, redes sociales y de manera presencial.</p> <p>4. Implementación del sistema Quick Books personalizado para las necesidades y giro del negocio de cada cliente.</p> <p>5. La principal compra indirecta es la de suministros de oficina los cuales son alcanzables desde cualquier proveedor.</p> <p>6. No existe un exhaustivo número de requisitos para buscar un cliente.</p> <p>7. Política para manejo de efectivo relacionado a pagos y cobros</p> <p>8. La participación de la utilidad incrementó en relación al año anterior en el que se obtuvo una pérdida operacional.</p> <p>9. El tiempo promedio de 64 días alarga el flujo de caja, sin tener que recurrir a más endeudamiento para solventar estos pagos.</p>	<p>1. No existe una planificación estratégica preestablecida</p> <p>2. Falta de capacitación al personal</p> <p>3. Falta de seguimiento en los reclamos cuando no se brinda una información inmediata.</p> <p>4. El endeudamiento de la organización representa más del 50% de los activos recaudados, lo que hace que la organización no pueda solventar una contingencia si es que se le presentara.</p> <p>5. La organización no es muy reconocida dentro del sector de asesoría contable.</p> <p>6. Incumplimiento de la política de cobranza</p> <p>7. La utilidad del ejercicio no representa un margen significativo de las ventas</p> <p>8. La funcionalidad de los activos tanto corrientes como fijos no están arrojando los resultados esperados</p>
<p>1. Incremento del 30% en las recaudaciones provenientes de personas naturales para captación de clientes potenciales.</p> <p>2. La constante reformulación tributario ha abierto una puerta para que las empresas asesoras brinden su servicio, en especial las obligaciones con el SRI y las contribuciones solidarias consecuentes del terremoto de abril.</p> <p>3. WILMED CIA LTDA al ser una empresa de servicios contables no tiene proveedores que detengan la prestación del mismo lo que se convierte en una oportunidad para el crecimiento de la empresa en el sector.</p> <p>4. La asesoría contable y tributaria no tienen un servicio sustituto por lo que todas las empresas están obligadas a llevar su contabilidad de una forma estandarizada que dicta la ley.</p>	<p>1. Promoción del servicio hacia las personas naturales ofreciendo capacitaciones acerca de la importancia de las políticas contables (F1, O1).</p> <p>2. Revisar las nuevas publicaciones de los organismos de control en todos los medios de comunicación que poseen (F1, O2).</p>	<p>1. Brindar soporte adicional, 24 horas al cliente vía telefónica y redes sociales, en especial a personas naturales que actualmente son los principales clientes de WILMED CIA LTDA. (D3, O1).</p> <p>2. Capacitación del personal acerca de las constantes reformas tributarias para fidelizar a los clientes por un servicio de vanguardia (D2, O2).</p>
<p>1. Estancamiento en el crecimiento económico del país limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.</p> <p>2. Decrecimiento del 14% en las recaudaciones del sector empresarial representa una amenaza para prestación del servicio a clientes más grandes.</p> <p>3. La adquisición de un ERP por parte de la competencia antes que lo adquiera WILMED CIA LTDA es una gran amenaza porque podrían prescindir de la contratación del servicio y trabajar únicamente con el sistema.</p> <p>4. La mala percepción de la tributación en conjunto con los servicios de auditoría y asesoramiento legal que brinda la competencia, impide el crecimiento de WILMED CIA LTDA</p> <p>5. Las 5 empresas multinacionales abarcan el 79,43% del mercado de asesoría contable.</p> <p>6. Debido a que la empresa ofrece un producto estandarizado, el consumidor tiene el poder de negociar precios y elegir entre la empresa que cumpla con sus requerimientos.</p> <p>7. El ingreso a este sector no está limitado por muchas barreras de entrada debido a que no se necesita de tecnología de punta o una inversión considerable como en otros sectores económicos</p>	<p>1. Promocionar la implementación del sistema Quick Books a los clientes, para poder brindar una asesoría holística la cual incluya la informática (F4, A3)</p> <p>2. Fidelizar a los clientes corporativos mediante el servicio 24 horas vía telefónica, redes sociales y de forma presencial (F3, A2)</p> <p>3. Benchmarking a la competencia mediante indicadores que midan el desempeño actual con que se desea alcanzar (F2, A7)</p>	<p>1. Ganar una mayor participación de mercado por medio de benchmarking de las 5 mejores empresas del sector (D5, A5)</p> <p>2. Solventar las deudas organizacionales mediante una negociación con los clientes que desee adquirir el sistema ERP Quick Books (D4, A3)</p>

Anexo 6: AHP Objetivos

OBJETIVOS	Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años
Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	1	1/5	1/4	2
Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	5	1	1/3	4
Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	4	3	1	3
Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	1/2	1/4	1/3	1
TOTAL	10,50	4,45	1,92	10,00

OBJETIVOS	Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 15% dentro de los próximos 3 años.	Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	PROMEDIO
Mejorar el tiempo de respuesta hacia el cliente en un 45% dentro de los próximos 3 años.	0,10	0,04	0,13	0,20	12%
Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 4 años.	0,48	0,22	0,17	0,40	32%
Aumentar la productividad en los procesos en un 25% en los próximos 5 años.	0,38	0,67	0,52	0,30	47%
Ganar mayor participación de mercado en un 10% dentro de los próximos 5 años	0,05	0,06	0,17	0,10	9%
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	100%

Anexo 7: Balance General Wilmed 2016

WILMED CIA LTDA PAGINA : 1
 ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

1.	ACTIVOS		
1.1.	ACTIVOS CIRCULANTES		
1.1.1.	DISPONIBLE		
1.1.1.1.	CAJA		
TOTAL 1.1.1.1.	CAJA		0.00
1.1.1.2.	BANCOS		
1.1.1.2.01	PRODUBANCO (GRUPO PROMERI	3.79	
TOTAL 1.1.1.2.	BANCOS		3.79
TOTAL 1.1.1.	DISPONIBLE		3.79
1.1.2.	EXIGIBLE		
1.1.2.1.	CLIENTES		
1.1.2.1.01	Clientes Nacionales	4,263.14	
1.1.2.1.99	(-) Prov.Ctas. Incobrable	-332.47	
TOTAL 1.1.2.1.	CLIENTES		3,930.67
1.1.2.2.	EMPLEADOS		
TOTAL 1.1.2.2.	EMPLEADOS		0.00
1.1.2.4.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
TOTAL 1.1.2.4.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		0.00
TOTAL 1.1.2.	EXIGIBLE		3,930.67
1.1.3.	REALIZABLE		
1.1.3.1.	MERCADERIA		
TOTAL 1.1.3.1.	MERCADERIA		0.00
TOTAL 1.1.3.	REALIZABLE		0.00
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS		

ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

1.1.4.1.	RETENCION IMPUESTOS		
1.1.4.1.01	Retención 1% Imp. Renta	1,211.38	
1.1.4.1.04	Iva en Compras	42.08	
1.1.4.1.05	Saldo a Favor IR	2,448.21	
TOTAL 1.1.4.1.	RETENCION IMPUESTOS		3,701.67

TOTAL 1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS		3,701.67

TOTAL 1.1.	ACTIVOS CIRCULANTES		7,636.13

1.2.	ACTIVOS FIJOS		
1.2.1.	DEPRECIABLES		
1.2.1.1.	MUEBLES Y ENSERES		
TOTAL 1.2.1.1.	MUEBLES Y ENSERES		0.00

1.2.1.2.	VEHICULOS		
1.2.1.2.01	Costo Vehiculos	26,776.79	
1.2.1.2.02	Depreciacion Vehiculos	-16,408.23	
TOTAL 1.2.1.2.	VEHICULOS		10,368.56

1.2.1.3.	EQUIPO DE OFICINA		
TOTAL 1.2.1.3.	EQUIPO DE OFICINA		0.00

1.2.1.4.	EDIFICIOS		
TOTAL 1.2.1.4.	EDIFICIOS		0.00

1.2.1.5.	EQUIPO DE COMPUTACION		
1.2.1.5.01	Costo Equipo de Computac	3,710.99	
1.2.1.5.02	Depreciacion Eq. Computa	-3,262.44	
TOTAL 1.2.1.5.	EQUIPO DE COMPUTACION		448.55

TOTAL 1.2.1.	DEPRECIABLES		10,817.11

1.2.2.	NO DEPRECIABLES		
1.2.2.1.	TERRENOS		

ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

TOTAL 1.2.2.1.	TERRENOS		0.00

TOTAL 1.2.2.	NO DEPRECIABLES		0.00

TOTAL 1.2.	ACTIVOS FIJOS		10,817.11

1.3.	ACTIVOS DIFERIDOS		
1.3.1.	ACTIVOS DIFERIDOS		
1.3.1.1.	IMPUESTOS DIFERIDOS		
1.3.1.1.1	Activo por Impuestos Dif	28.44	
TOTAL 1.3.1.1.	IMPUESTOS DIFERIDOS		28.44

TOTAL 1.3.1.	ACTIVOS DIFERIDOS		28.44

TOTAL 1.3.	ACTIVOS DIFERIDOS		28.44

TOTAL 1.	ACTIVOS		18,481.68

ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

PASIVO Y PATRIMONIO

2.	PASIVOS	
2.1.	PASIVOS A CORTO PLAZO	
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR	
2.1.1.1.	PROVEEDORES	
2.1.1.1.02	Proveedores P. Juridicas	-46.62
TOTAL 2.1.1.1.	PROVEEDORES	-46.62

2.1.1.2.	PROVISIONES LABORALES	
2.1.1.2.13	Décimo Tercer Sueldo	-41.67
2.1.1.2.14	Décimo Cuarto Sueldo	-146.25
2.1.1.2.16	Vacaciones	-250.00
TOTAL 2.1.1.2.	PROVISIONES LABORALES	-437.92

2.1.1.3.	MINISTERIO DE FINANZAS	
2.1.1.3.01	I V A en Ventas	-320.60
2.1.1.3.312	1% Bienes Muebles	-1.49
TOTAL 2.1.1.3.	MINISTERIO DE FINANZAS	-322.09

2.1.1.4.	I E S S	
2.1.1.4.01	IESS por pagar	-108.00
TOTAL 2.1.1.4.	I E S S	-108.00

2.1.1.5.	CUENTAS POR PAGAR	
2.1.1.5.02	Otras Cuentas por Pagar	-11,100.00
TOTAL 2.1.1.5.	CUENTAS POR PAGAR	-11,100.00

2.1.1.6.	ACCIONISTAS	
TOTAL 2.1.1.6.	ACCIONISTAS	0.00

TOTAL 2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR	-12,014.63

2.1.2.	DOCUMENTOS POR PAGAR	
2.1.2.1.	PRESTAMOS BANCARIOS	

ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

TOTAL 2.1.2.1.	PRETAMOS BANCARIOS	0.00	-----
TOTAL 2.1.2.	DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	-----
TOTAL 2.1.	PASIVOS A CORTO PLAZO	-12,014.63	-----
2.2.	PASIVOS A LARGO PLAZO		
2.2.1.	CUENTAS POR PAGAR		
2.2.1.1.	ACCIONISTAS POR PAGAR		
TOTAL 2.2.1.1.	ACCIONISTAS POR PAGAR	0.00	-----
TOTAL 2.2.1.	CUENTAS POR PAGAR	0.00	-----
2.2.2.	PROVISIONES		
2.2.2.1.	PROVISIONES LABORALES LP		
2.2.2.1.01	Provision Jubiacion Patronal	-105.78	
2.2.2.1.02	Provision Desahucio	-23.48	
TOTAL 2.2.2.1.	PROVISIONES LABORALES LP	-129.26	-----
TOTAL 2.2.2.	PROVISIONES	-129.26	-----
TOTAL 2.2.	PASIVOS A LARGO PLAZO	-129.26	-----
TOTAL 2.	PASIVOS	-12,143.89	-----
3.	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL		
3.1.1.	CAPITAL		
3.1.1.1.	CAPITAL SOCIAL		
3.1.1.1.01	Medina Wilson	-400.00	
TOTAL 3.1.1.1.	CAPITAL SOCIAL	-400.00	-----
3.1.1.2.	RESERVAS		
3.1.1.2.02	Reserva Legal	-508.85	

ESTADO DE SITUACION AL 31-Diciembre-2016

TOTAL 3.1.1.2.	RESERVAS		-508.85

3.1.1.3.	RESULTADOS		
3.1.1.3.01	Resultados Ejercicios Ant.	-16,015.54	
3.1.1.3.02	Perdidas Acumuladas	1,951.27	
TOTAL 3.1.1.3.	RESULTADOS		-14,064.27

TOTAL 3.1.1.	CAPITAL		-14,973.12

TOTAL 3.1.	CAPITAL		-14,973.12

TOTAL 3.	PATRIMONIO		-14,973.12

RESULTADO			
INGRESOS		-61,847.73	
COSTOS Y GASTOS		70,483.06	
TOTAL RESULTADO			8,635.33

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			-18,481.68

Anexo 8: Perdidas y Ganancias Wilmed 2016

WILMED CIA LTDA

PAGINA : 1

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS

DESDE 1-Enero-2016 HASTA 31-Diciembre-2016

RESULTADO

4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.1.	VENTA DE MERCADERIAS		
4.1.1.1.	VENTAS		
4.1.1.1.02	Ventas de Servicios	-61,847.73	
TOTAL 4.1.1.1.	VENTAS	-61,847.73	
TOTAL 4.1.1.	VENTA DE MERCADERIAS	-61,847.73	
4.1.2.	VENTA DE SERVICIOS		
4.1.2.1.	SERVICIOS		
TOTAL 4.1.2.1.	SERVICIOS	0.00	
TOTAL 4.1.2.	VENTA DE SERVICIOS	0.00	
TOTAL 4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-61,847.73	
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		
4.2.1.	OTROS INGRESOS		
4.2.1.1.	CUENTAS BANCARIAS		
TOTAL 4.2.1.1.	CUENTAS BANCARIAS	0.00	
TOTAL 4.2.1.	OTROS INGRESOS	0.00	
TOTAL 4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	0.00	
TOTAL 4.	INGRESOS	-61,847.73	

5. EGRESOS

5.1. COSTOS

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS

DESDE 1-Enero-2016 HASTA 31-Diciembre-2016

5.1.1.	COSTO DE MERCADERIAS	
5.1.1.1.	COSTO DE VENTAS	
TOTAL 5.1.1.1.	COSTO DE VENTAS	0.00
TOTAL 5.1.1.	COSTO DE MERCADERIAS	0.00
TOTAL 5.1.	COSTOS	0.00
5.2.	GASTOS	
5.2.1.	GASTOS OPERACIONALES	
5.2.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	
5.2.1.1.01	Sueldos	13,200.00
5.2.1.1.02	Aporte Patronal	1,603.80
5.2.1.1.04	Movilización y Viaticos	368.41
5.2.1.1.13	Décimo Tercer Sueldo	500.00
5.2.1.1.14	Décimo Cuarto Sueldo	366.00
5.2.1.1.15	Fondos de Reserva	1,100.00
5.2.1.1.17	Gastos Medicos	484.78
5.2.1.1.20	Mantenimiento (B)	39,592.58
5.2.1.1.22	Uniformes	355.30
TOTAL 5.2.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	57,570.87
5.2.1.2.	GASTOS DE GESTION	
5.2.1.2.04	Impuestos Municipales	36.87
5.2.1.2.07	Gastos Legales	95.00
5.2.1.2.12	Cuotas y contribuciones	231.00
5.2.1.2.15	Utiles de Oficina	1,220.15
5.2.1.2.16	Servicio de Imprenta	48.00
5.2.1.2.17	Comunicaciones	1,193.88
5.2.1.2.19	Seguros	10.85
5.2.1.2.24	Refrigerios	3,462.84
TOTAL 5.2.1.2.	GASTOS DE GESTION	6,298.59
TOTAL 5.2.1.	GASTOS OPERACIONALES	63,869.46
5.2.3.	GASTOS FINANCIEROS	
5.2.3.1.	GASTOS DE GESTION	
5.2.3.1.04	Gastos no deducibles	21.25
5.2.3.1.05	Gasto Depreciacion	6,592.35
TOTAL 5.2.3.1.	GASTOS DE GESTION	6,613.60

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS

DESDE 1-Enero-2016 HASTA 31-Diciembre-2016

TOTAL 5.2.3.	GASTOS FINANCIEROS	6,613.60

TOTAL 5.2.	GASTOS	70,483.06

TOTAL 5.	EGRESOS	70,483.06

TOTAL RESULTADO		8,635.33
