

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA PIRÁMIDE DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA AUDITRICONT AUDITORES CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO**

#### **ESTUDIANTE**

**María Soledad Tapia Becerra**

#### **TUTOR**

**Ing. Catalina Abarca**

**Quito Ecuador**

**Junio 2012**

## *DEDICATORIA*

Mi tesis está dedicada principalmente a esa personita que es mi razón de ser la razón de mi vida mi hermosa hija Estefanía Alejandra quien ha sido el empuje de todas las cosas que hemos llegado a tener juntas, segundo esta Jonathan Salas mi novio quien con su forma de ser me ha apoyado en cada paso importante de mi vida juntos hemos alcanzado grandes metas, y sobre todo me ha dado ese apoyo incondicional para que yo termine mi carrera.

Dedico también a mis padres que gracias a ellos soy la persona responsable y luchadora que soy, sobre todo a mi padre quien está ahí para mí en lo que yo necesito Gracias papi por todo tu apoyo.

## *AGRADECIMIENTO*

*Mis agradecimientos son principalmente a mi directora de tesis la Ing. Catalina Abarca quien me dio su mano y apoyo para que esta tesis salga adelante, a mis maestros Ing. Rocío Matabay, Ing. Stalin Calderón en quienes encontré las personas ideales para superar mis momentos difíciles y de los que he logrado nutrirme de sus conocimientos cuyos frutos se verán revertidos en el desempeño de mi carrera profesional.*

*Y a mi gran profesor y amigo el Ing. Jara quien estuvo a lo largo de mi carrera horas enteras con su sabiduría e inteligencia hasta que culmine mi carrera.*

## INDICE

### Tabla de contenido

CAPITULO I .....	8
METODOLOGÍA .....	8
1.1. ANTECEDENTES.....	8
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.2.1. Planteamiento del problema .....	9
1.2.2. Formulación del Problema.....	11
1.2.3. Sistematización del Problema.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	12
1.4.1. Justificación Teórica .....	12
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	14
1.5.1. Marco teórico .....	14
1.6. HIPÓTESIS.....	19
1.6.1. Hipótesis General .....	19
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	19
CAPITULO II .....	21
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	21
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	21
2.1.1. Análisis económico .....	21
2.1.2. Análisis político .....	28
2.1.3. Análisis social .....	31
2.1.4. Análisis tecnológico .....	35
MATRIZ DEL SECTOR .....	37
2.1.5. Análisis externo .....	37
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	40
2.2.1. Poder de negociación de los compradores (F1) .....	41

2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores (F2) .....	44
2.2.3.	Entrada de nuevos competidores (F3).....	45
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutos (F4) .....	49
2.2.5.	Rivalidad entre competidores (F5).....	50
2.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AUDITRICONT CÍA. LTDA. ....	55
2.3.1.	Estructura orgánico - funcional .....	56
2.3.2.	ESTRUCTURA LEGAL.....	67
2.3.3.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	71
2.3.4.	Análisis interno .....	73
2.4.	ANÁLISIS DEL MARKETING MIX .....	79
2.4.1.	El servicio ofertado .....	79
2.4.2.	Promoción de los servicios de consultoría.....	82
2.4.3.	Plaza de los servicios de consultoría.....	89
2.4.4.	Precios de los servicios de consultoría.....	90
2.5.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	90
2.5.1.	Demanda de los servicios de auditoría.....	90
2.5.2.	Principales competidores.....	92
2.5.3.	Demanda insatisfecha de los servicios de auditoría.....	95
2.5.4.	Participación de Auditricont en la demanda insatisfecha.....	96
2.6.	MATRICES DE EVALUACIÓN .....	97
2.6.1.	Matriz defensiva.....	97
2.6.2.	Matriz ofensiva.....	98
2.6.3.	Matriz FODA.....	99
2.7.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	100
2.8.	BALANCED SCORECARD (BSC) .....	102
2.9.	MAPA ESTRATÉGICO .....	104
2.10.	PLANES DE ACCIÓN.....	106
2.10.1.	Objetivo 1: Incrementar la eficiencia en el proceso de prestación del servicio para lograr mayor satisfacción del cliente externo e interno .....	106
2.10.2.	Objetivo 2: Potenciar las competencias del talento humano a través de un plan de capacitación continuo, que ayude a mejorar sus capacidades	

2.10.3. Objetivo 3: Incrementar el ingreso por ventas en al menos el USD 500 por cada cliente al año .....	118
2.10.4. Objetivo 4: Alcanzar una participación de mercado insatisfecho del 1,5% a partir del segundo año a través de la implementación un plan de marketing121	
CAPÍTULO III .....	129
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	129
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	129
3.1.1. Misión .....	131
3.1.2. Visión.....	131
3.1.3. Principios y Valores Organizacionales.....	131
3.2. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	133
3.2.1. Procesos actuales .....	133
3.3. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS .....	140
3.4. ÍNDICES DE GESTIÓN .....	144
3.4.1. Perspectiva financiera .....	144
3.4.2. Perspectiva del cliente.....	144
3.4.3. Perspectiva del proceso interno.....	147
3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	148
CAPÍTULO IV.....	151
EVALUACIÓN FINANCIERA AUDITRICON T CÍA. LTDA. ....	151
4.1. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA .....	151
4.1.1. Balance general.....	151
4.2.2. Estado de pérdidas y ganancias.....	154
4.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.....	157
4.3. FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA.....	160
4.4. PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN ADICIONAL.....	160
4.4.1. Inversión en capital de operación .....	161
4.4.2. Financiamiento previsto .....	162
4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA CON LA PROPUESTA	

4.5.1.	Proyección de los ingresos.....	164
4.5.2.	Proyección de los gastos operacionales.....	165
4.5.3.	Flujo de efectivo proyectado.....	169
4.5.4.	Costo de oportunidad de la propuesta (K´o).....	170
4.5.5.	Determinación del Valor Actual Neto – VAN.....	171
4.5.6.	Tasa Interna de Retorno – TIR.....	174
4.5.7.	Periodo de recuperación de la Inversión – PRI.....	176
4.5.8.	Indicadores financieros.....	177
CAPÍTULO V.....		187
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		187
5.1.	CONCLUSIONES.....	187
5.2.	RECOMENDACIONES.....	188

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2 Tasa activa referencial .....	26
Tabla 2.3 Tasa pasiva referencial .....	27
Tabla 2.6 Demanda Proyectada.....	96
Tabla 2.7 Mercado insatisfecho.....	97
Tabla 2.14 Matriz defensiva .....	97
Tabla 2.15 Matriz Ofensiva.....	98
Tabla 2.16 Matriz FODA estratégica .....	100
Tabla 2.17 Cuadro de mando integral .....	103
Tabla 3.27 Hoja de proceso de prestación del servicio .....	134
Tabla 3.28 Hoja de proceso de compras.....	136
Tabla 3.29 Hoja de proceso contable.....	138
Tabla 3.30 Matriz de análisis del proceso de prestación del servicio .....	141
Tabla 3.31 Matriz de análisis del proceso de compras.....	142
Tabla 3.32 Matriz de análisis del proceso contable.....	143
Tabla 3.33 Respuestas a la encuesta Base .....	147
Tabla 4.35 Balance General al 31 de diciembre del 2011 .....	151
Tabla 4.36 Balance de pérdidas y ganancias.....	154
Tabla 4.37 Tabla de amortización mensual crediticia.....	158
Tabla 4.38 Flujo de caja sin propuesta.....	160
Tabla 4.39 Presupuesto para plan estratégico de publicidad .....	162
Tabla 4.40 Amortización nuevo crédito .....	163
Tabla 4.42 Tabla de los supuestos ingresos totales.....	165
Tabla 4.43 Tabla de proyección de gastos.....	167
Tabla 4.44 Flujo de efectivo proyectado.....	170
Tabla 4.45 Costo de oportunidad .....	171
Tabla 4.46 Parámetros de evaluación del VAN.....	172
Tabla 4.47 Flujos incrementales de Auditricont.....	173
Tabla 4.48 Flujos actualizados .....	173

Tabla 4.49 TIR.....	175
Tabla 4.50 PRI .....	177

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 El Balance Score Card.....	17
Gráfico 2.5 Evolución de la inflación .....	22
Gráfico 2.6 Tasa de desempleo en el Ecuador .....	32
Gráfico 2.8 Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	41
Gráfico 1.4. Localización geográfica del negocio .....	71
Gráfico 2.9 Mapa Estratégico .....	105
Grafico 3.10 Diagrama de flujo de prestación del servicio .....	135
Grafico 3.11 Diagrama de flujo de compras .....	137
Grafico 3.12 Diagrama de flujo del proceso contable.....	139

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La compañía Auditricont Cía. Lda., se constituyó mediante escritura pública en la ciudad de Quito el día 18 de febrero de 2005, e inscrita en el registro mercantil número 0699 tomo 136, mediante resolución número 05QIJ.0 858 de la superintendencia de compañías emitida el 02 de marzo de 2005, su domicilio es la ciudad de Quito, el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de su inscripción en el registro mercantil.

Según lo establecido en la escritura de constitución, la compañía tendrá como objeto principal el prestar los servicios de auditoría tanto interna, tributaria, externa, administrativa, de gestión, integrales, administrativas u operativas y cualquier otro tipo de auditoría para empresas privadas, públicas, instituciones sin fines de lucro y cualquier otra institución o sociedad.

Adicionalmente se establece como actividades de la compañía la prestación de servicios contables, administrativos, gerenciales, tributarios, valuación de compañías, peritajes e informes de comisarios entre otros, servicios de

capacitación profesional a través de seminarios, elaboración y preparación de material técnico como folletos, guías entre otras.

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

El Ecuador se encuentra frente a un proceso irreversible de apertura de mercados que conlleva la globalización; por lo que es necesario y de prioridad que la producción de bienes y la prestación de servicios, incluidos los de Gestión Empresarial, se ajusten a niveles de competitividad con similares de dentro y fuera del país, si es que las empresas ecuatorianas en general desean mantenerse en el mercado y buscar mejores opciones de expansión a base del planteamiento claro de su misión, de sus objetivos y metas, así como sus estrategias de mercado.

Para el presente caso de estudio, las dificultades por las que atraviesa Auditricont Auditores Cía. Ltda., son las inconsistencias existentes entre las políticas y decisiones de Gestión Empresarial en su conjunto, con las políticas, objetivos y estrategias planteadas para los ámbitos administrativo, financiero y de gestión

empresarial, lo que ha limitado el desempeño de la compañía impidiéndole alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que a su vez le permita consolidar a la organización como un grupo sólido dentro del mercado de la auditoría privada. En otras palabras, no existe un seguimiento y control, peor aún índices de cumplimiento de las políticas planteadas y planificadas, causando una inestabilidad interna de los Recursos Humanos, además de una falta de crecimiento económico, re-procesos administrativos, pérdidas de tiempo y por ende, la imposibilidad de contratar con nuevos clientes, por la capacidad reducida.

De continuar con este tipo de gestión administrativa, la Empresa se quedará al margen del mercado en el que desempeña sus actividades, en un estado de estancamiento y aún peor, retrocediendo en su crecimiento esperado, perdiendo competitividad al mediano y largo plazo, resultados que preocupan sobremanera tanto a su persona, como a sus principales directivos y accionistas, siendo estos últimos quienes han puesto en sus informes anuales, la necesidad de cambios, llegando a proponer el reemplazo del personal y la toma de decisiones más drásticas en el área económica, con restricciones que podrían afectar aún más al malestar del personal, ya existente.

Es así que el presente estudio se oriente a la Planificación Estratégica como una herramienta válida que entre otros aspectos permita establecer: la misión, visión, las políticas, los objetivos y sus estrategias; los programas anuales de trabajo en los que se determinen los recursos, tiempos de ejecución de las actividades y los periodos de supervisión y control, manteniendo índices de cumplimiento que

permitan desembocar en la mejora integral de resultados y contribuir al crecimiento y posicionamiento de la Empresa a corto plazo.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

- ¿Se podrá desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Auditricont Cía. Ltda., con la finalidad de definir una Gestión Empresarial por objetivos y resultados?

### **1.2.3. Sistematización del Problema**

- ¿Qué metodología se deberá utilizar para determinar la situación actual de la Empresa?
- ¿Cuáles serán los Clientes potenciales de la Empresa y qué perfil de servicio buscan?
- ¿Cuáles serán las mejores estrategias que permitan impulsar la gestión empresarial de la Empresa?
- ¿Cómo se podrá controlar que las estrategias definidas en el Plan Estratégico logrado, se cumplan en el tiempo?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un Plan Estratégico para la Firma Consultora Auditricont Auditores Cía. Ltda., con la finalidad de ejercer una Gestión Empresarial por objetivos y resultados.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Analizar la situacional de la Empresa.
2. Investigar el mercado para conocer e identificar a los posibles usuarios de nuestros servicios; así como las características que buscan en el servicio de consultoría y auditoría.
3. Diseñar un Plan Estratégico que procure una Gestión Empresarial por Objetivos y Resultados, que podría aplicarse para el caso de la Empresa Consultora Auditricont Auditores Cía. Ltda.
4. Diseñar índices de gestión y cumplimiento para el control del Plan estratégico.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En el actual entorno turbulento, competitivo y cambiante en el que se encuentran inmersas las empresas de hoy, se necesita cada vez con mayor urgencia el disponer de la información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva. En consecuencia, en el presente trabajo se pretende implementar un Cuadro de Mando Integral con los indicadores necesarios para el despliegue de sus cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos y trabajadores y su integración con el sistema contable de la empresa, de manera que la información contenida en él, a la vez que tribute al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo la toma de decisiones acertadas y conjugadas con las metas planteadas.

Ahora, el Cuadro de Mando Integral que se estudia en la presente investigación como una herramienta de solución a los problemas planteados de la Empresa, tiene su explosión a principios de los años '90, a raíz de los estudios realizados por Kaplan & Norton en un grupo de empresas, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial y su éxito se le atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: "el cambio, el

crecimiento y el hacer de la estrategia, un trabajo de todos” (Kaplan & Norton, 2002).

En consecuencia, en la presente investigación se pretende, desarrollar y aplicar un procedimiento para el despliegue del Cuadro de Mando Integral, (pirámide de cuadros de mando directivo en forma de cascada), hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de las unidades estratégicas de negocio, para que todos trabajen de forma coherente hacia la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

## **1.5. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1. Marco teórico**

La Planificación Estratégica es una importante herramienta de análisis que sirve para la toma de decisiones en las empresas y organizaciones en general. Implica actividades de diferente índole y convierte a las decisiones que se van proponiendo en el camino; ayuda a determinar el rumbo que debe recorrer la empresa para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el ambiente externo del sector para lograr la máxima eficiencia y calidad en la comercialización de sus productos y /o prestación de sus servicios.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Serna Gómez Humberto-Planeación y Gestión Estratégica-2002

En general, la necesidad de planificar en una empresa, se deriva del hecho que se actúa en un medio que experimenta constantes cambios. Las organizaciones de éxito cuentan con una administración competente, basándose en los esfuerzos de todo el personal de la organización.

La Administración para ser eficaz, por su parte, implica planificar sus esfuerzos y recursos que le permitan alcanzar los resultados deseados. Bajo este escenario los propietarios y /o directivos de la empresa desean conseguir sus beneficios, tanto económicos como de posicionamiento en el mercado.

Además, la Planificación Estratégica conlleva la preparación de un Plan Operativo que permite establecer: la visión, misión, las políticas, los objetivos y sus estrategias; y programas de trabajo en los que se determinen los recursos, tiempos de ejecución de las actividades, el control de su comportamiento y verificar sus resultados en términos de indicadores de gestión.

Respecto a la Pirámide de Control de Mando Integral, se trata de un mecanismo que se relaciona con la gestión empresarial; pues, describe las estrategias del negocio en objetivos e indicadores de actuación, principalmente de los directivos que comandan la organización para lograr las perspectivas de crecimiento económico, financiero y de un mejor posicionamiento en el mercado<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Kaplan S. Robert-El Cuadro de Mando Integral

En cuanto al ámbito de la Consultoría, la Ley de Consultoría vigente,<sup>3</sup> define a la misma como “ La prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto: identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre- factibilidad, factibilidad, diseño u operación, además de otras actividades que incluyen la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos; así como aquellos otros servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios financieros, económicos, organizacionales y de administración, con el carácter de temporales y /o permanentes”.

Cabe señalar que los sectores público y privado del Ecuador realizan contrataciones en todas estas áreas de actividad, orientados a apoyar al desarrollo productivo y de servicios que el país requiere.

Para que la Consultoría pueda cumplir a cabalidad los objetivos de racionalizar los escasos recursos disponibles, ahorrar aquellos evitando errores y aportando con la elección de la mejor alternativa posible, es necesario que se la brinde con calidad y en la oportunidad con la que se la requiere. Para ello, no solamente se necesita el buen desempeño de los consultores en la prestación de sus servicios, sino también que las empresas y /o entidades públicas contratantes presenten sus requerimientos con mayor precisión y sujetos a indicadores de monitoreo, seguimiento y evaluación de los trabajos, para que cada estudio, materia de la consultoría, se constituya en un verdadero aporte al desarrollo nacional

---

<sup>3</sup>Ley 15 (Registro Oficial 136, 24-II-89)

### 1.5.1.1. El cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral surge a raíz de los estudios realizados por Kaplan & Norton en busca nuevas formas de evaluar el desempeño que mantenían las empresas.

**Gráfico 1.1 El Balance Score Card**



**Fuente: Martínez Ricardo, Balanced Scorecard, Pág. 57**

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; por lo tanto, según Dávila (1999), "es una idea con cien años de antigüedad". La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años. De manera que, lo novedoso del Cuadro de Mando Integral es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del Mapa Estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y “permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas”<sup>4</sup>.

Mientras que algunos críticos abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, por el contrario, Kaplan & Norton (1999) afirman que: “Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos”<sup>5</sup>.

La implantación de un Cuadro de Mando Integral puede resultar una tarea muy difícil y debe aplicarse a través de la pirámide de cuadros de mando (directivos)

---

<sup>4</sup> Fernández Carlos. Principios de contabilidad de gestión. Editorial AECA, Venezuela, 2000. Pág. 61

<sup>5</sup> Kaplan, Roberto y Norton, David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000. Barcelona. 2000. Pág. 144

en forma de “cascada”, hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de las unidades estratégicas de negocio, para que todos trabajen de forma coherente hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Asimismo, deberá ser flexible, contener, exclusivamente, aquella información imprescindible, de forma sencilla, sinóptica y resumida, seguir un proceso de mejora continua, a través del cual se irán depurando sus posibles defectos para adecuarlos a las necesidades concretas de cada usuario.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis General**

La propuesta de un Plan Estratégico permitirá plantear objetivos y metas renovadas para una mejor gestión empresarial.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- El análisis situacional de la empresa podrá determinar con el que se inicia el estudio, podrá determinar las falencias e inconsistencias direccionales de la Empresa.
  
- La investigación del mercado actual de auditoría, podrá determinar los futuros y potenciales clientes del servicio de auditoría externa que brinda la

Empresa, así como el perfil del servicio que buscan dichos potenciales clientes.

- El Planteamiento de un Plan Estratégico para Auditricont Cía. Ltda., podrá mejorar la gestión administrativa y logística interna de la empresa a fin de logran una mejor posición y crecimiento en el mercado.
  
- La implementación de índices de cumplimiento de las estrategias planteadas, permitirá que se ejecuten dichas estrategias y medir su cumplimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

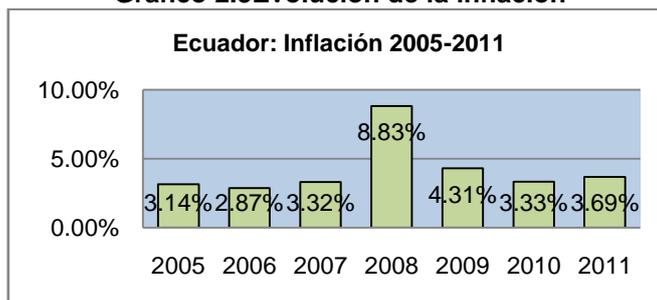
Para determinar el entorno macroeconómico en el que se desenvuelve Auditricont Cía. Ltda., a fin de potencializar las oportunidades y amenazas de la empresa, se realiza el análisis a continuación.

##### **2.1.1. Análisis económico**

Los Factores Económicos son aquellos que tienen relación con el desempeño económico del país, dentro de los cuales se destacan, al dinero, inflación, crecimiento del PIB, entre otros.

##### **Inflación**

Según el Banco Central del Ecuador, los altos niveles de inflación desde el 2008 en el Ecuador, se debieron principalmente a los incrementos de los precios internacionales de las materias primas, la variación de los tipos de cambio y la política pública (Banco Central del Ecuador, 2011).

**Gráfico 2.5 Evolución de la inflación**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

La inflación desde el año 2.005 hasta el año 2.011, muestra variaciones, tal es el caso del 2008, donde creció 5.51 puntos porcentuales con relación al 2007, luego de lo cual se muestra una tendencia a la baja. “Dos factores fueron determinantes en la subida de los precios: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales” (El Universo, 2008).

Para finales del 2009 la inflación fue de 4,31%, mostrando una desaceleración del 51,19%, con relación al año 2008 gracias a la mayor producción de los productos de temporada (legumbres, frutas, pescado), lo que incidió a la disminución de los precios del sector agrícola, pesquero y al comportamiento general de la inflación.

“En el 2010, se registró una tasa de inflación anual del 3,33%, mostrando una variación de 0.98 puntos porcentuales con relación al 2009, tal situación se debió a la reanudación del comercio internacional con Colombia, Perú, y sobre todo al incentivo de la producción nacional. Conforme a las previsiones del Banco Central del Ecuador, se estima que la inflación promedio anual en el país para el 2011, sea de 3.69%, con lo cual se evidencia una tendencia al alza, pero que a decir del gobierno central, ésta es manejable” (Revista América Economía, 2011).

Se espera que el índice inflacionario en el país, mantenga la tendencia mostrada en los años 2009 y 2010, lo que significaría una oportunidad para el conglomerado ecuatoriano a nivel general, situación que favorecería a que precios de los bienes y servicios no muestren incrementos desmesurados afectando al nivel de consumo y por ende al dinamismo de la economía.

### **Producto interno bruto**

El Banco Central de Ecuador pronosticó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 6,81 por ciento para el 2010, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.

Según el Banco Central del Ecuador, para 2010 se estableció un crecimiento del 1,3 por ciento en la extracción de gas natural y crudo, el mayor rubro de ingresos de Ecuador por exportaciones, debido a que se espera una recuperación en la producción de Petroecuador y de otras empresas privadas que operan en el país.

Se espera una recuperación de las ventas hasta 2012, lo que cambiaría las cifras negativas que últimamente ha tenido la balanza comercial ecuatoriana, a través de la entrega estímulos económicos a los pequeños agricultores, que no sólo implica una recuperación en el sector agrícola, sino también en la elaboración de alimentos.

Respecto al sector servicios, se espera un crecimiento especialmente en electricidad y agua, así como también por la construcción de proyectos viales, hidroeléctricos y un complejo petroquímico, que Ecuador avanza en alianza con Venezuela.

El país por tradición ha mantenido su esquema de desarrollo, en base a la explotación y comercialización del petróleo, convirtiéndolo en su principal fuente de ingresos.

Es necesaria una nueva perspectiva empresarial, que busque nuevas alternativas productivas, tal es el caso de la industria de alimentos y bebidas, manufactura, servicios, y el turismo que aportan al crecimiento económico, gracias a un mayor dinamismo de sus agentes productivos.

**Tabla 2.1 Evolución del PIB nacional**

<b>PIB NACIONAL</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>MILES DE DÓLARES DE 2000</b>	<b>% VARIACIÓN</b>
2004	19.827.114	-
2005	20.965.934	5,74%
2006	21.962.131	4,75%
2007	22.409.653	2,04%
2008	24.032.490	7,24%
2009	24.119.453	0,36%
2010	24.983.318	3,58%
2011	26.292.840	5,24%
<b>PROMEDIO</b>	<b>23.074.117</b>	<b>4,14%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

El país presenta un crecimiento económico favorable a partir del 2004, que se mantiene hasta el 2011, con lo cual se obtiene el 4.14% promedio anual, tal situación se debe a una mayor oferta exportable de los productos tradicionales, no tradicionales y al alto precio del petróleo en el mercado internacional.

Se puede interpretar entonces que el sector servicios estará dentro de los que crecerán para el 2012, generando expectativas positivas para Auditorcont Cía. Ltda., mejorando sus perspectivas de expansión en la ciudad.

A nivel general, el gobierno estima un crecimiento del PIB del 5.83% para el 2012, expresado en el aumento de los bienes y servicios ofertados, lo que permitirá que los consumidores tengan la oportunidad de decidir sobre aquellos que mejor satisfagan sus necesidades de consumo.

Todo esto se logrará por un mayor dinamismo en la inversión, por parte del gobierno tomándolo en cuenta como el ente generador e incentivador de planes de inversión, tanto en sector público como en el privado a través de la promulgación de un eficiente plan económico. Además de la decisión del gobierno en entregar estímulos para los pequeños productores.

Cabe resaltar que el crecimiento económico del sector servicios se debe en mayor medida a los planes de inversión emprendidos por el gobierno, especialmente en electricidad y agua, así como también por la construcción de redes viales, planes

hidroeléctricos y sobre todo en la construcción del gran complejo petroquímico en alianza con el hermano país Venezuela.

### Tasas de interés

Con la nueva normativa aplicada para los servicios de supervisión financiera y los controles que ejecuta la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema financiero nacional se mantiene estable, tras superar la crisis ocurrida en 1.999.

A partir de la aprobación de la Ley de la Red de Seguridad del Sistema Financiero en el 2007, el gobierno tiene potestad para reordenar el sistema bancario, tanto privado como público. Una de las políticas impuestas fue la reducción de las tasas activas máximas, con ello las tasas se mantienen relativamente estables. (Banco Central del Ecuador, 2011).

**Tabla 2.2 Tasa activa referencial**

<b>TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL</b>		
<b>SEGMENTO</b>	<b>% ANUAL</b>	
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Productivo Corporativo	8,94%	8,17%
Productivo Empresarial	9,67%	9,53%
Productivo PYMES	11,32%	11,20%
Consumo	15,89%	15,91%
Vivienda	10,62%	10,64%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Se puede observar que la tasa activa referencial del segmento productivo corporativo ha sido reducida por parte de las entidades financieras, con lo cual del 8.94% presentado en el 2010, decayó a 8.17%. Igual comportamiento mantienen

las tasas del resto de segmentos. Se espera que esta reducción incentive el acceso a líneas de crédito por parte de las empresas, con lo cual puedan financiar sus planes y proyectos productivos de expansión y crecimiento. El beneficio radica en la reducción del costo financiero, sin embargo, aun se deben revisar ciertos procesos que limitan su concesión, especialmente con respecto al proceso de precalificación, selección y rapidez en los trámites.

**Tabla 2.3 Tasa pasiva referencial**

<b>TASA PASIVA EFECTIVA PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>		
<b>SEGMENTO</b>	<b>% ANUAL</b>	
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Depósitos a plazo	4,30%	4,53%
Depósitos monetarios	0,93%	0,60%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

La tasa pasiva referencial para el segmento depósitos a plazo, en el 2011 mantiene un promedio anual de 4.53%, presentando un incremento de 0.23 puntos porcentuales con relación al 2010, donde se ubicó en 4.30%. Por el contrario el segmento depósitos monetarios en el 2011 presenta una tasa pasiva efectiva del 0.60% mostrando un ligero decrecimiento en 0.33 puntos porcentuales al 2010.

El dinamismo alcanzado por las instituciones financieras, se refleja en una mayor rentabilidad, lo que ha permitido que se hayan capitalizado, tal situación se presenta como una oportunidad para el emprendimiento de nuevos negocios, puesto que al contar con una mayor cantidad de recursos financieros, los entes

financieros pueden destinarlos a cubrir una mayor demanda de créditos a los distintos segmentos que financien actividades de producción y consumo.

### **2.1.2. Análisis político**

El escenario político y las disputas nacionales por el poder, la corrupción y la inseguridad jurídica que tiene actualmente el país; crea un ambiente de incertidumbre generalizada en la ciudadanía, lo cual podría influir negativamente en el desarrollo del proyecto, ya que existiría incertidumbre por parte de los inversionistas para destinar recursos económicos en el país, por la fluctuación política que vive, convirtiéndose esto en una amenaza para el desarrollo del proyecto.

La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales.

Por ejemplo una de las mayores fuentes de corrupción reside en las aduanas donde algunas empresas privadas ofrecen coimas a los funcionarios aduaneros para pagar menos aranceles en la mercadería importada.

La honestidad y la verdad son valores reconocidos en una sociedad por considerarse moralmente superiores. En lo económico, se ha comprobado hasta la saciedad que los hombres pueden crear bienestar y abundancia sin dejar de ser buenos y virtuosos. La corrupción, al contrario, es un comportamiento que

cambia la naturaleza de las cosas, la degrada, la vuelve mala. Hay una definición de corrupción que usa frecuentemente el Banco Mundial y vincula la corrupción con la existencia del sector público, con el abuso del poder.

“En ese sentido, la organización no gubernamental Transparencia Internacional presentó en el 2011 el Índice de Percepción de la Corrupción, de acuerdo a este organismo, el informe recoge una visión panorámica y clasificación de 180 países según su nivel de corrupción, a los cuales califica sobre 10 puntos”<sup>6</sup>, en función de la percepción que tienen a este respecto los ciudadanos de dichos países y especialistas de diversos organismos internacionales.

“Según el Índice, mientras más alta sea la calificación, menor es la percepción de corrupción en cada país. Ecuador obtuvo 2.2 que lo ubica en el puesto 120. En América ocupa el puesto 22, de un total de 31 países”.<sup>7</sup>

En las últimas dos décadas el sistema institucional ecuatoriano ha venido debilitándose debido a la intervención del gobierno en las instituciones principales. Para citar recientes ejemplos, tres presidentes electos han sido destituidos de sus cargos sin seguir el debido proceso estipulado en la Constitución. En todos estos casos, las fuerzas armadas han jugado un papel decisivo al retirar el apoyo al presidente defenestrado, con lo cual han intervenido para inclinar la balanza del poder. Según la Constitución del Ecuador, las fuerzas armadas deben ser neutrales y no deben intervenir en política.

---

<sup>6</sup> Informe Comisión Transparencia Internacional 2011, pág. 25

<sup>7</sup> *Ibidem*, pág. 25

En el día mundial contra la corrupción, Transparencia Internacional difundió el reporte “Barómetro de la Corrupción”. Según este informe, en todo el mundo el público percibe a los partidos políticos como las instituciones más afectadas por la corrupción. América Latina recibió la peor calificación, siendo Ecuador el país de la región donde la gente percibe mayores niveles de corrupción. El Barómetro mide actitudes frente a la corrupción y las expectativas con respecto a los niveles de corrupción futuros. A diferencia del Índice de Percepción de la Corrupción, que está basado fundamentalmente en percepciones del sector privado, el Barómetro se centra en las experiencias y actitudes del hombre común.

Dentro de este contexto, los gobiernos de turno, argumentan que la política económica por ellos aplicada, tiene como fin regularizar y estabilizar la economía, para lo cual se establecen normativas impositivas con respecto al régimen monetario, además de la implantación de políticas fiscales, considerada como la mayor preocupación de la colectividad en general.

En razón de esto, toda política implantada por los gobiernos, incidirán en el presente proyecto, tal es así, si se incrementan o modifican las tasas de interés, impuestos, salarios, entre otros, afectaran de tal manera que el régimen monetario tienda a variar y a consecuencia de ello el valor adquisitivo de la moneda sea menor, obligando en cierta manera a los entes económicos a prescindir de ciertos bienes o servicios, entre los cuales se incluyen a los ofertados por Auditricont Cía. Ltda.

### **2.1.3. Análisis social**

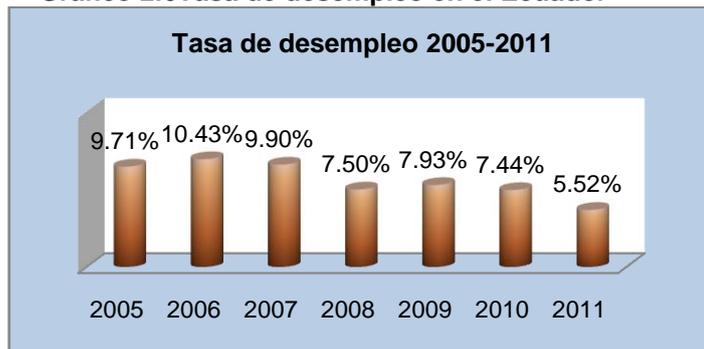
Para realizar el análisis social del Ecuador se considerarán el comportamiento de índices como el desempleo, pobreza, migración, salud y educación que se ha tenido en los últimos años.

Dicho análisis permite determinar la existencia de varios modos de producción lo que ha determinado la formación de distintos estratos socio-económicos.

Por el hecho de que Auditricont, es parte de este entorno económico, se verá afectado puesto que su desempeño estará ligado al manejo promisorio de éstas variables, él rendimiento será fruto del nivel de desempeño de la gerencia en la manera que ellos sorteen estas adversidades.

#### **Desempleo**

En el país se han presentado fluctuaciones en el nivel de desempleo durante periodo 2005-2011, alcanzando una tasa mayor de desempleo en el 2006 con el 10,43%, y una tasa menor en el 2011 con el 5.52%. Según el INEC, hasta septiembre del 2011, la tasa de desempleo alcanzó el 5.52%.

**Gráfico 2.6 Tasa de desempleo en el Ecuador**

**Fuente:** INEC. Estadísticas de empleo, 2011

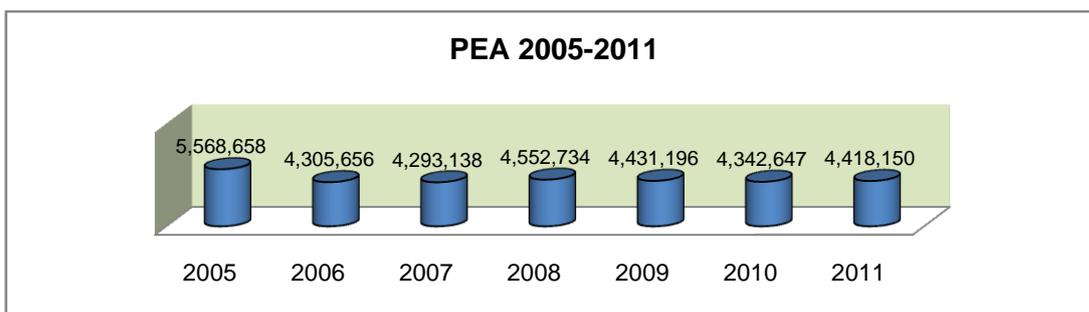
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

La tasa de desempleo a través del tiempo muestra un repunte favorable, el mismo que tiende a decrecer, hecho que permite prever que la calidad de vida del conglomerado ecuatoriano mejora, favoreciendo a un mayor consumo de bienes y servicios.

#### Población económicamente activa

Para realizar el análisis de la población económicamente activa (PEA), se parte de que ésta se conforma por aquellas personas que mantienen un empleo estable y los que están subempleados. Según el Instituto de Estadística y Censos (INEC) en el 2010 la PEA fue de 4'342.647de habitantes, en tanto en lo que va del 2011, ésta es de 4'418.150.

Gráfico 2.7.PEA del Ecuador



**Fuente:** INEC. Estadísticas de empleo, 2011

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Durante el periodo 2005-2011 la PEA ha presentado una tendencia a la baja, salvo los años 2008, 2009 y 2011 que muestran leves mejorías. Tal situación se debe en gran parte, al fomento de los programas de gobierno para la inserción laboral, que se respalda en la eliminación de la tercerización laboral, la contratación por horas, el impulso para la inserción de las personas discapacitadas a la fuerza laboral.

### **Alfabetización**

“La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una

población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.”<sup>8</sup>

Con los planes emprendidos por el actual gobierno la tasa de analfabetismo se ha reducido al 6,8% en el 2010 comparado con el 9% registrado en el 2001. Resalta una reducción de la brecha educacional entre hombres y mujeres, es así, que en 1990 la mujer tenía una tasa de analfabetismo del 13,8% y el hombre de 9,5%, para el 2010 la mujer presentó una tasa de 7,7% y el hombre de 5,8%.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, Galápagos y Pichincha son las provincias con menos analfabetismo, con el 1,3% y 3,5% de la población, respectivamente. Bolívar registra la mayor tasa con el 13,9%. El promedio de años de escolaridad subió de 6,61 años en el 2001 a 9,04 años en el 2010, siendo de 10,1 años en el área urbana y 7,7 en la rural.

Los esfuerzos que se realicen para revertir el analfabetismo posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el desarrollo del conocimiento y las nuevas competencias, lo cual se constituye en una oportunidad, por cuanto, a un mayor nivel de escolaridad mayor conocimiento y por ende una mejor calidad de vida.

---

<sup>8</sup>VITERI DÍAZ, Galo. "Situación de la educación en el Ecuador". 2008. Editorial Universitaria, Pág.

Este factor es importante analizarlo desde la perspectiva de mejora en los niveles de educación de jóvenes y personas adultas, que en vista de problemas económicos se ven obligados a dejar las aulas para dedicarse a trabajar con el fin de sustentar los ingresos de manutención de sus hogares. En razón de esto, el proyecto se ve beneficiado, a través de inserción de nuevos profesionales al campo laboral, específicamente al sector que sirve Auditricont Cía. Ltda., con la ventaja que ellos siempre van a ver a la educación y en especial a la capacitación como herramientas que les permitan mejorar su calidad de vida por medio de la actualización de sus conocimientos.

Por su parte el empresario que es carente de ciertos valores, actuara de manera dolosa, al respecto de su responsabilidad social y económica, viéndose afectada la colectividad en general, por la falta de apoyo al sostenimiento del esquema económico, a través de la declaración de sus aportes al fisco, en base ello se torna importante que el empresario este en capacidad de llevar adelante programas de investigación y desarrollo que le permitan crecer, apoyados en los servicios que como Auditricont Cía.Ltda., ofrece.

#### **2.1.4. Análisis tecnológico**

Es necesario analizar el comportamiento tecnológico por cuanto, todo cambio o descubrimiento tiende a producir un impacto favorable al gremio empresarial y a todos sus procesos, con lo cual los productos y servicios tienden a diversificarse

de acuerdo a las exigencias de los demandantes, quienes asiduos de mejores prestaciones tienden a exigir más calidad y precios convenientes.

Según el Foro Económico Mundial, las actuales características tecnológicas de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, la capacidad tecnológica del país es una de las más bajas de la región y del mundo, pese a que el acceso a las tecnologías de la información (internet) se incrementó de 242.816 personas en el 2008 a 425.671 en el 2010, y que la tenencia de computadoras se haya incrementado de 618.209 en el 2006 a 869.640 en el 2010.

Respecto al grado tecnológico del sector servicios en el país, cabe mencionar que el conglomerado empresarial viene realizando grandes inversiones para adquirir equipos de última generación que permitan satisfacer los requerimientos de los procesos de producción y comercialización.

El sector servicios ha demostrado ser un exitoso conglomerado productor de servicios, con más énfasis luego del proceso de dolarización de la economía, que ha proporcionado cierta estabilidad económica que beneficia a gran parte de los entes productivos. Contradictoriamente, el país presenta cierta desventaja frente a sus competidores, que es la dependencia en alto grado de la disponibilidad de la

divisa extranjera para poder dinamizar la economía, esto hace que los efectos externos tales como las crisis de los mercados financieros encarezcan el costo del dinero, limitando su acceso y por ende el crecimiento económico, que desfavorece principalmente a los inversionistas.

Con las condiciones actuales del mercado global, rumbos de inestabilidad financiera, fuerte competitividad que enfrenta el sector y el proceso de cambio instaurado en el país, son necesarios nuevos y ágiles mecanismos de información y producción, que alimenten y apoyen en forma eficiente y oportuna al sector hotelero.

El factor tecnológico se constituye en una oportunidad para el sector servicios, lo cual favorece a su desarrollo y cumplimiento de estándares de calidad, a través de la dotación de nueva tecnología a las instalaciones e infraestructura.

## **MATRIZ DEL SECTOR**

### **2.1.5. Análisis externo**

Entendiéndose como tal, al perfil de las oportunidades y amenazas presentes en el medio donde se desenvuelve la organización

“El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio

buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y eludir al máximo las amenazas.”<sup>9</sup>

A fin de realizar un análisis más objetivo, se debe evaluar a seis factores importantes: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

**Tabla 2.8 Análisis de impacto de los factores externos**

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
1. Inflación						X			X
2. Crecimiento del PIB	X						X		
3. Posibles alianzas estratégicas		X						X	
<b>POLÍTICOS</b>									
1. Estabilidad Política					X			X	
2. Cooperación entre los sectores social, económico y político					X		X		
3. Leyes Impositivas				X				X	
<b>SOCIALES</b>									
1. Política salarial		X							X
2. Pobreza						X		X	
3. Salud						X		X	
4. Desempleo	X						X		
5. Nivel de Educación				X				X	
6. La Migración y sus Remesas	X						X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
1. Procesos para optimizar el uso del tiempo	X							X	
2. Uso de la tecnología de punta		X					X		

<sup>9</sup>Amaya Jairo; Gerencia Planeación y Estrategia; Universidad Santo Tomas; Pág. 34, 2009.

3.Atención a exigencias de los clientes (Gustos)				X					X
<b>COMPETITIVOS</b>									
1.Tamaño del mercado		X						X	
2.Perfil del Cliente		X					X		
3.Crecimiento de la Competencia		X					X		
4.Sensibilidad del Precio		X						X	
5.Nuevos Competidores					X			X	
6.Barreras de entrada					X			X	
7.Economías de escala					X			X	
8.Diferenciación de productos				X				X	
9.Acceso a canales de distribución	X						X		
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
1.Dsiponibilidad de servicios básicos	X						X		
2.Zona comercial	X							X	
3.Ubicación estratégica	X						X		
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

De lo expuesto en la tabla 2.8, se puede concluir que todos los factores evaluados en él, son los que tienen afectación directa a la empresa y de los cuales no se puede tener un control, pese a esto la empresa diseñará un plan estratégico que provea de las herramientas necesarias a fin de eludir o aprovecharlos de la mejor manera a favor de los intereses y objetivos organizacionales.

A continuación se detallan cada uno de los factores externos que modifican el desempeño de la organización.

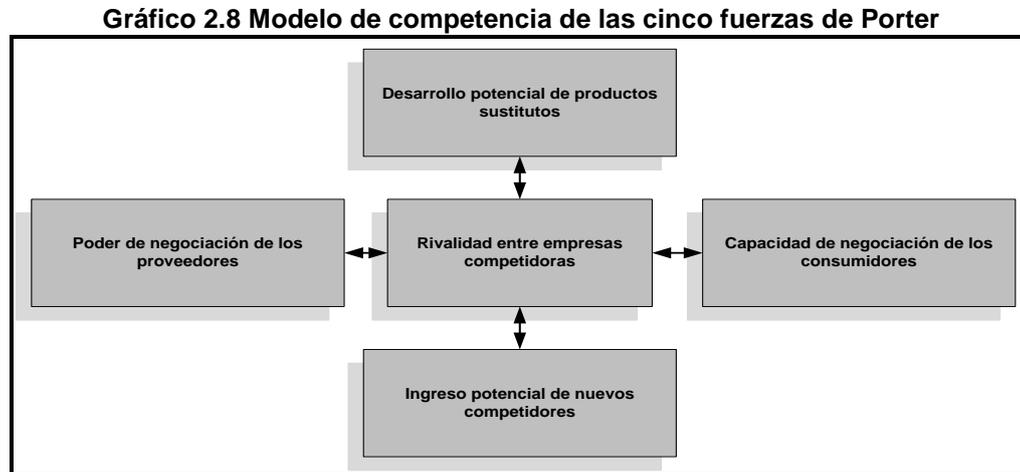
## 2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones, entre otros.) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología, entre otros).

A la hora de tomar decisiones Auditricont Cía. Ltda., toma muy en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los clientes en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc., pero también deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con sus trabajadores puesto que si no les motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costos pueden empeorar la calidad del servicio y perder clientela.

Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos.

Por lo tanto se utilizará para éste análisis las 5 fuerzas de Porter, a fin de determinar las Fortalezas y debilidades de Auditricont.



**Fuente:** David, 2008. p.100.  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Se ha decidido optar por este análisis, por cuanto establece evaluar variables que nos ayudarán a determinar el posicionamiento en el mercado, así como el grado de incidencia de los factores externos e internos que modifican el comportamiento de la organización.

### **2.2.1. Poder de negociación de los compradores(F1)**

Clientes, entendiéndose como tal a la persona o empresa, que en vista de sus necesidades, busca en el mercado satisfacerlas, para lo cual está dispuesto a pagar un precio justo acorde con el bien o servicio recibido.

Los clientes de Auditricont, son todas las empresas legalmente constituidas que están en la obligación, de acuerdo la ley, a llevar auditoría externa, siendo estas,

según datos emitidos por la Superintendencia de Compañías, de alrededor de 12.636 empresas a nivel nacional, hasta finales del 2011.

Cabe recalcar que el crecimiento del mercado al cual sirve Auditricont, es de alrededor del 24.39% anual, siendo éste un indicador que motive al establecimiento de empresas que brinden este tipo de servicios, a nivel nacional.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización, con respecto de la auditoría externa y consultoría en general, mismas que deben ajustarse a todas las exigencias de los potenciales compradores del servicio.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es por esto que el servicio que se ofrece, debe estar enmarcado de acuerdo a las disposiciones legales, con respecto al manejo y presentación de informes, de manera clara y oportuna, a fin de evitar contrariedades a los clientes.

Este servicio se caracteriza por contar con una planificación establecida con base en una metodología pragmática, capacitando continuamente al personal que integra nuestros equipos de trabajo para superar las expectativas del cliente, y asegurar la efectividad y máxima eficiencia.

Basado en las expectativas que tienen sus clientes, Auditricont Cía. Ltda., tiene ocho principios básicos de servicios en los que se basa, estos son:

1. Planificar para superar las expectativas.
2. Asegurar la efectividad del trabajo, mediante la evaluación apropiada del riesgo.
3. Maximizar la eficiencia mediante la entrega oportuna de los resultados de la auditoría.
4. Gerenciar el riesgo adecuadamente.
5. Asignar personal preparado y especializado.
6. Usar la tecnología de manera óptima.
7. Comunicar continuamente, siendo accesibles y proactivos.
8. Evaluar nuestro desempeño, mediante la medición de nuestra labor.

La empresa ha definido cuatro expectativas básicas de los clientes que son:

- Opinión de la empresa como contadores públicos y auditores independientes sobre la razonabilidad de los estados financieros de las empresas.
- Comunicación y recomendaciones específicas sobre la efectividad del sistema de control interno y la eficiencia administrativa.
- Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades de auditoría de las empresas.
- Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (F2)**

Dentro del análisis a los proveedores, es importante hacer hincapié, en el poder de negociación que tenga cada uno de ellos, entendiéndose como tal a las amenazas que pudieran imponer en el mercado a fin de acaparar el mercado convirtiéndolos en monopolistas.

Con la globalización de los mercados, éste sector tampoco se ha visto librado, ya que un sinnúmero de empresas auditoras internacionales, han visto en el Ecuador como un excelente lugar para expandir sus mercados.

La necesidad de contar con informes financieros, analizados desde la óptica de los principios contables generalmente aceptados, ha obligado a que las empresas miren como mejor opción a éstas grandes firmas. Quienes actúan como agentes independientes encargados de verificar la información que las empresas emiten.

Las grandes auditoras, tales el caso Ernest & Young, Deloitte& Touch, PricewaterhoseCoopers, entre otras, se están encargando de imponer políticas de mercado, con respecto del manejo y evaluación financiera de las empresas, lo que le hacen merecedores de ser líderes en este tipo de mercados.

La competencia entonces se centra en atraer ese mercado, conformado por una cantidad muy amplia de empresas de toda índole, que han sobrepasado el millón de dólares en sus ventas anuales.

La competencia es muy grande, existiendo 106 empresas auditoras registradas (incluida Auditricont Cía. Ltda.) en Quito que buscan acaparar el mercado, pero en relación a la demanda, hay una aparente insatisfacción que día a día crece (24,39% anual), lo que indica que las pequeñas empresas auditoras, deben diseñar planes estratégicos, que les ayuden a optimizar sus recursos y a incrementar su participación en el mercado.

### **2.2.3. Entrada de nuevos competidores (F3)**

Mientras haya más facilidades con respecto de montar un negocio, el ingreso de nuevos competidores irán en aumento, la competitividad del sector será mayor o menor en función de las barreras que el sector presenta para el ingreso de nuevas empresas.

Para el caso de las empresas auditoras, no ha existido un crecimiento considerable, lo que se puede observar es con la introducción a este tipo de mercados de firmas multinacionales, este sector ha tenido un cambio sustancial, en lo referente a procesos para el manejo de información, con el objeto de mejorar los tiempos de respuesta hacia sus clientes. Es decir que estas empresas

son la que están marcando el ritmo dentro que las actividades que desarrolla el campo de la auditoría.

Es cierto, que Auditricont, cuenta con un mercado limitado de tan solo 19 empresas a las que presta el servicio, se cree pertinente que debería realizar alianzas estratégicas con otras de su mismo tamaño con el fin de poder apalear todas las barreras que implica competir con estas grandes multinacionales.

También es importante resaltar que la amenaza presentada por el ingreso de nuevos competidores al mercado, viene marcada por barreras para el ingreso.

### **Barreras de entrada**

#### **Economías de escala**

En el mercado donde se desenvuelve Auditricont Cía. Ltda., que es la auditoría, se puede apreciar que existen empresas que manejan grandes volúmenes de clientes e ingresos, tal es el caso de las multinacionales Ernst & Young, Deloitte & Touche, BDO, PricewaterhouseCoopers, las mismas que marcan el ritmo del mercado. En caso de que se presentare el ingreso de un nuevo competidor, ellos tienen la posibilidad de reducir sus costos, lo que dificultaría el ingreso del nuevo competidor si su estrategia fuera la de ofrecer precios bajos .

Pero gracias a la globalización de la economía, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida del producto, puede permitir a los nuevos ofertantes enormes oportunidades frente a los grandes competidores.

### **La diferenciación entre los productos**

Debido a que Auditricont Cía. Ltda., es una empresa joven, le resulta difícil competir con grandes empresas que tienen un buen posicionamiento en el mercado, lo que les ha permitido crear fidelidad en sus clientes, esta barrera de entrada resulta muy difícil de superar, lo que obligará a la empresa a realizar fuertes inversiones en planes de mercadeo y que en muchas de las veces no podrá recibir los réditos deseados.

### **Los requisitos de capital**

La empresa pertenece a un sector altamente competitivo, lo que supone que si desea tener un mayor grado de participación en el mercado, sus propietarios deberán invertir grandes cantidades de dinero, no solo para desarrollar planes de mercadeo, sino para la mejora de su infraestructura, lo que ocasionará tener que acceder a otras fuentes de financiamiento incluso al endeudamiento, generándoles disminución en sus niveles de liquidez y rentabilidad, que a la larga obligarían al cierre del negocio.

### **Las desventajas de los costos**

Resulta difícil readecuar la infraestructura global de la empresa, a fin de ser competitivos, esto ocasionaría incurrir en nuevos costos por concepto de capacitación, adquisición de equipo más sofisticado, rediseño de los procesos de producción. Tras esta panorámica, la empresa deberá evaluar profundamente a sus posibles proveedores, y decidir sobre aquellos que les den precios más competitivos y mejor valor agregado respecto de los montos adquiridos.

### **El acceso a los canales de distribución**

Dentro de la perspectiva empresarial, al momento de ingresar a un nuevo mercado, los canales de distribución ya están establecidos, pero resulta paradójico que éstos están siendo utilizados por los grandes competidores.

En este caso, Auditricont Cía. Ltda., no debería realizar alianzas estratégicas con respecto al uso de medios publicitarios, esto sólo entorpecería el logro de los objetivos. En tal virtud, la empresa tiene que hacer una fuerte inversión a fin de crear su propio canal de distribución que sea innovador y único.

## **Las regulaciones gubernamentales**

Este tipo de barreras es aun más difícil poder superarla, por cuanto ya no solo dependen de los requerimientos de los productores, sino que ahora ya cuentan con el apoyo del gobierno.

Es importante analizar el sector al cual se desea invertir, hasta tal punto de identificar todos los requisitos mínimos, limitaciones, subsidios, normas de control ambiental, política fiscal a fin de definir las estrategias que ayuden a posicionar la empresa en el mercado.

### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (F4)**

A pesar que Auditricont, se desarrolla dentro de un mercado de libre competencia, siempre debe estar latente sobre la introducción al mercado de nuevos competidores, que de una u otra manera afectarían su normal desempeño.

Habrán que considerar una serie de factores que hay que considerarlos, para determinar la presencia de la nueva competencia:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Por otro lado, con la promulgación de la ley emitida por la Superintendencia de compañías, con respecto de la obligatoriedad a llevar auditoría externa, se asume que este sector no cuenta con la amenaza de productos o servicios sustitutos, puesto que la ley así lo exige.

Lo que puede apreciarse es que las empresas que estén obligadas a llevar auditoría externa, lo dejaren de hacer, convirtiéndolas en empresas que infrinjan la ley lo que las conllevaría a recibir la sanción impuesta para este tipo de caso, como podría ser la imposición de multas o la clausura del negocio.

#### **2.2.5. Rivalidad entre competidores (F5)**

Esta rivalidad es consecuencia de las otras anteriores, puesto que la competencia o rivalidad existente entre los ofertantes es la que define la rentabilidad del sector. Por ejemplo cuando haya menos competencia, existirá más rentabilidad o viceversa.

Para Auditricont, será muy difícil que pueda competir con estas grandes firmas, lo que se recomienda es que sus clientes estén plenamente satisfechos del trabajo realizado, que sus informes tengan objetividad, basados en el cumplimiento de normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos para tal fin.

La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto el valor de una auditoría tendrá relación con la cantidad de movimientos de información que se desea sea analizada.

El precio también tendrá estrecha relación entre el desempeño que tenga cada competidor, es decir que merecerá un buen precio un informe de auditoría bien elaborado, o viceversa.

La rivalidad entre competidores, no solo se basa en implantar estrategias de mercado que nos permitan abarcar cada vez más un mayor porcentaje de participación el mercado, sino que implica identificar toda nuestra capacidad, sea esta tecnológica, directiva, competitiva, productiva, humana, a fin de determinar nuestras fortalezas reales al momento de satisfacer las necesidades de los clientes de Auditricont.

Con respecto al Recurso Humano, podemos acotar que en la actualidad la organización interna de cualquier empresa, es un punto muy importante para el éxito de la misma, pues de dicha organización, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades. Es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de la organización, es por esto que para su administración se ha creado la gerencias de Recursos humanos, la cual organiza, controla, dirige y coordina a todos y cada uno de los empleados de la empresa, con el fin de que el trabajo desarrollado por ellos, sea óptimo y de alta calidad.

En general la misión de la empresa Auditricont Cía. Ltda., durante sus cortos años de existencia, ha sido la de prestar un servicio eficiente, ético y profesional, basándose en la buena formación y experiencia de sus ejecutivos. De esta manera poderle brindar a las empresas y entidades con las cuales establece contratos, una alta confiabilidad en los servicios de auditoría y consultoría, siendo conscientes de la responsabilidad que adquieren, antes que pensar en lo lucrativo del negocio. Tanto es así, que el cumplimiento de la misión ha llevado a la empresa a ganarse la confianza absoluta de sus clientes.

Auditricont Cía. Ltda., no dispone de un departamento de personal, ya que cuenta con un número reducido del mismo, por lo que esta actividad la desarrolla el gerente general y el contador, en coordinación con la persona de apoyo en secretaría.

Dentro de la rivalidad que existiese entre uno y otro ofertante, para el caso de las auditorías, la Credibilidad y Confianza, son primordiales, ya que por medio de ello se podría evaluar el desempeño y la percepción que el cliente tenga frente al servicio recibido por parte nuestra.

A la auditoría se la considera como un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias, esto requiere del auditor, un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que aun cuando varían según el caso, deben seguir parámetros

generales que permitan un trabajo de calidad, convirtiéndose está en una preocupación constante y permanente del auditor.

La evolución de la función de auditoría no se ha detenido en los últimos años y van aumentando sus atribuciones y responsabilidades. El camino recorrido es largo, hoy se encuentra al lado del nivel más alto de dirección e informándole a ésta, lo que la coloca ante grandes desafíos.

La auditoría interna es una parte importante del control de la administración, ya que pasa de ser un órgano de control a ser el staff de la dirección.

La calidad es imprescindible en la fase de desarrollo de un sistema auditor, ya que ofrece la seguridad razonable de que el departamento de auditoría mantiene la capacidad para efectuar de forma eficiente y eficaz sus funciones, y así alcanzar un alto nivel de credibilidad y confianza ante la dirección, auditores y sociedad.

Los elementos básicos que Auditricont Cía. Ltda., toma en cuenta al analizar la calidad de las auditorías, se resume en dos grupos: las condiciones para el desarrollo de una auditoría y las exigencias para que esta calidad sea permanente.

Respecto a las condiciones para el desarrollo, se refiere al entorno en que se desenvuelve el auditor en su colectivo, de tal forma que no quede nada al azar y

que este conozca sus deberes, derechos y la forma en que será evaluado. Al hablar de las exigencias para la permanencia de la calidad, se trata de que los auditados deben percibir que el grupo de auditores trabaja para que las cosas funcionen bien y no como un servicio de control e inspección. La calidad no se improvisa por lo que su sistematicidad es un requisito indispensable al momento de la credibilidad y la confianza.

La Comunicación y Coordinación son papeles preponderantes al analizar la competencia, primero a manera interna ya que ésta debe fluir en todas las direcciones dentro de la organización, y a manera externa nos permitiría actuar coordinadamente con el fin de precautelar intereses comunes.

Para el siglo XXI, está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”<sup>10</sup> (Porter, 1995). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios: comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa, Auditricont Cía. Ltda., realiza reuniones semanales, regularmente el primer día en la mañana, donde se coordinan las actividades de la semana y se

---

<sup>10</sup> Porter Michael, (1995), Estrategia competitiva, México, Editorial Continental, Pág. 203

reportan las novedades que han surgido, planteando problemas, formulando necesidades y proponiendo soluciones.

La empresa concede un valor creciente a la comunicación, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral, sabiendo que la complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él.

## **MATRIZ DEL SECTOR**

### **2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AUDITRICONT CÍA. LTDA.**

Auditricont Cía. Ltda., ha sido estructurada por sus socios de manera que las líneas de servicios de las cuales son responsables, correspondan con su especialidad y experiencia. Adicionalmente, dado el amplio conocimiento de sus ejecutivos en las áreas de su especialización, asisten como socios estratégicos - consultores en varias empresas, especialmente en aquellas donde se presentan aspectos y decisiones de relevancia, donde se hace necesario contar con una segunda opinión al más alto nivel.

En cada línea de negocio se cuenta con profesionales de contaduría pública experimentados al nivel Doctoral y Sénior, encargados de las labores de auditoría, contabilidad, administrativa y jurídica.

Auditricont Cía. Ltda., también cuenta con profesionales asociados, contadores públicos e ingeniero de sistemas. Este último responsable de evaluar los ambientes computarizados de los clientes y de ejecutar las pruebas diseñadas junto con el equipo especializado asignado a cada cliente.

Los socios de la firma tienen una participación directa en los compromisos adquiridos, atendiendo con toda su experiencia profesional en empresas de gran renombre a nivel internacional.

### **2.3.1. Estructura orgánico - funcional**

Como toda empresa Auditricont Cía. Ltda., cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. Es así que a través de las atribuciones asignadas a cada ejecutivo, se puede establecer la estructura organizativa de la empresa en un esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Dentro de Auditricont Cía. Ltda., existe una organización formal comandada por la gerencia general y seguida por los restantes funcionarios administrativos y de auditoría.

Por tal razón, se expondrá a continuación los diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de Auditricont Cía. Ltda., lo que permitirá conocer la estructura y su gente, así como la repartición de sus funciones.

### **Organigrama estructural**

El organigrama estructural de Auditricont Cía. Ltda., tiene por objetivo representar la estructura administrativa interna de la empresa. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan. Por tanto expresar:

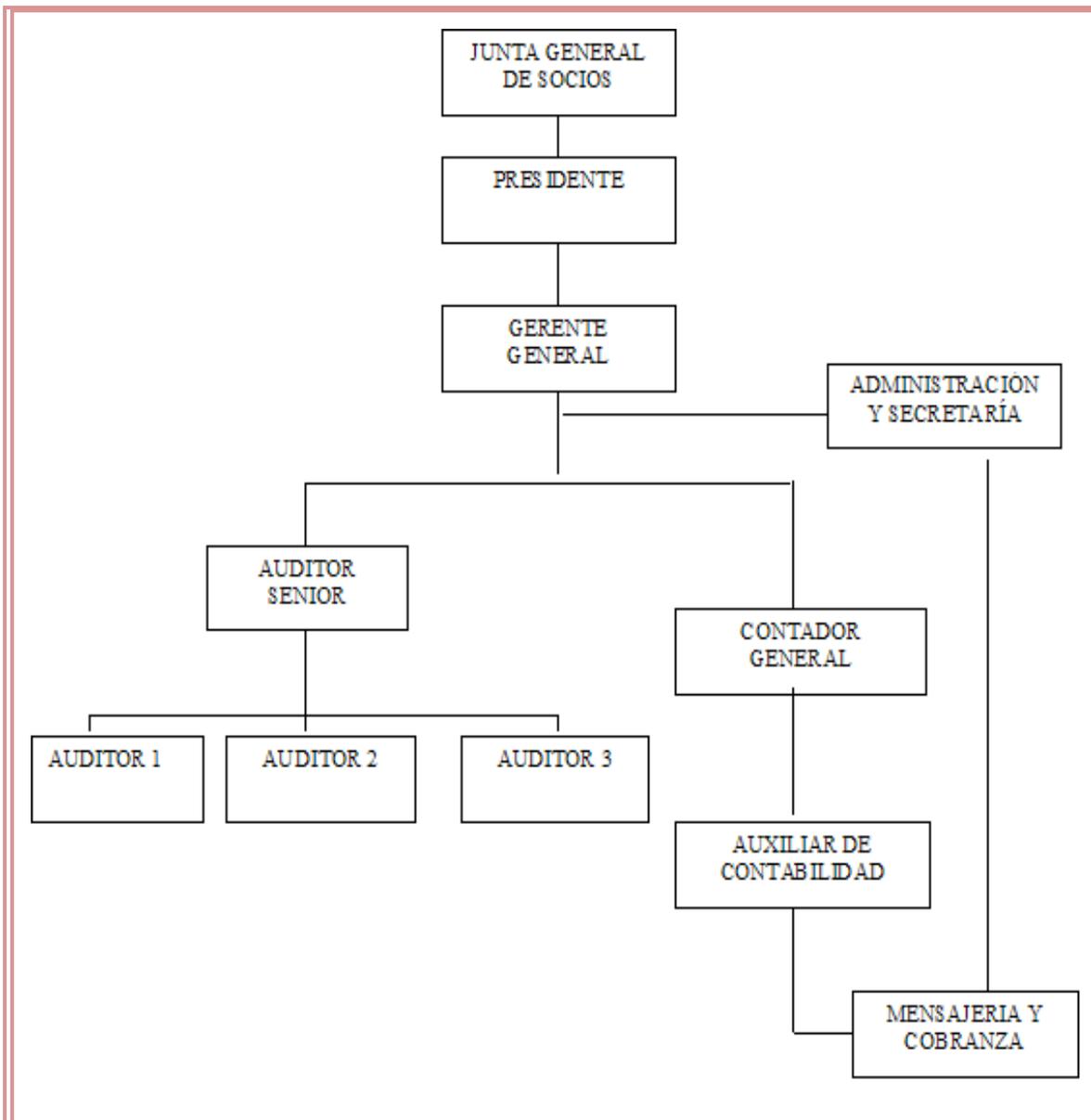
Las unidades administrativas

Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa de Auditricont Cía. Ltda., es como el esqueleto de la empresa, por ello el organigrama estructural que se presentará a continuación es como una radiografía de la organización, tomada en el momento mismo de la investigación, dando el primer diagnóstico de cómo están organizados, y cómo se dirige la cadena de mando.

Seguidamente se expone el organigrama estructural y jerárquico de la empresa Auditricont Cía. Ltda., expresado en el gráfico 1.2:

Gráfico 1.2 Organigrama Jerárquico de Auditoricont Cía. Ltda.



**Elaborado por:** María Soledad Tapia

**Fuente:** Auditoricont Cía. Ltda.

Para cada una de las anteriores funciones previstas en el gráfico No. 1.2 se han nombrado a las personas adecuadas para ocupar dichos cargos, con el perfil necesario y los conocimientos suficientes.

A continuación se presenta el perfil de los ejecutivos más importantes de la firma y que están en la cabeza del organigrama estructural, así como el de los socios estratégicos con los que se cuenta para resolver situaciones administrativas, tributarias o jurídicas especializadas y solicitadas por los clientes, tenemos entonces:

CPA. Dr. Gabriel Uvillús – Gerente General

Doctor en contabilidad y auditoría, graduado en la Universidad Central del Ecuador con quince años de experiencia en las áreas de auditoría, tributación y contabilidad, su práctica profesional la desarrolló en importantes firmas auditoras con representación internacional en el país. Es especialista superior en tributación de la Universidad Andina Simón Bolívar y es candidato a magíster en tributación en la misma universidad. Como parte de su preparación profesional ha recibido capacitación local e internacional en Costa Rica y Venezuela. Es facilitador de los cursos de capacitación, tributación y contabilidad que presta la Fundación de Desarrollo Humano y Social “Capacitar”, es catedrático de legislación tributaria y aplicada de la Universidad Internacional SEK y capacitador del Comité Ecuatoriano de Contadores.

La experiencia en firmas auditoras, le ha permitido obtener conocimiento de los aspectos tributarios y contables vigentes en el país, preparación de presupuestos, flujos de caja, evaluación de sistemas de control interno, análisis y desarrollo de proyectos, planificación tributaria, consultoría y asesoramiento en implementación de control interno. El desarrollo de la práctica de auditoría ha sido importante para

conocer diferentes tipos de compañías como: telecomunicaciones, servicios petroleros, industriales, florícolas, comerciales, servicios, casas de valores, instituciones sin fines de lucro, seguros, depósitos comerciales e industriales y fijación de precios de medicinas entre otras.

CPA. Dra. Sandra Villacís – Sénior de Auditoría - Contabilidad

Doctora en contabilidad y auditoría, graduada en la Universidad Central del Ecuador, cuenta con más de doce años de experiencia en las áreas de contabilidad y auditoría, su carrera profesional la ha realizado en importantes firmas auditoras del país con representación internacional, así como responsable del área contable en diferentes instituciones.

Dr. Gustavo Durango – Socio Estratégico Tributario

Doctor en jurisprudencia, Universidad Central del Ecuador, Quito (UCE); Especialista Superior en Tributación, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito (UASB-E). Conjuez de la Sala de lo Fiscal y Tributario de la Corte Suprema de Justicia del Ecuador.

Dr. Juan Carlos Marcillo – Socio Estratégico, consultor empresarial

Doctor en Administración Pública, Universidad Central del Ecuador, Especialista en Gestión para el Desarrollo Local, Universidad Andina Simón Bolívar, y

maestrante en Gerencia Empresarial (MBA), Escuela Politécnica Nacional, con 6 años de experiencia en consultoría, capacitación y docencia universitaria en el área administrativa, tanto en coordinación con organismos internacionales (PNUD, FAO, UNICEF, etc.) como con instituciones públicas y privadas (Ministerio de Salud, Municipio de Quito, Fundaciones en general). Con capacitación tanto nacional como internacional en técnicas modernas de gestión como Teoría de Restricciones (TOC) y educación universitaria.

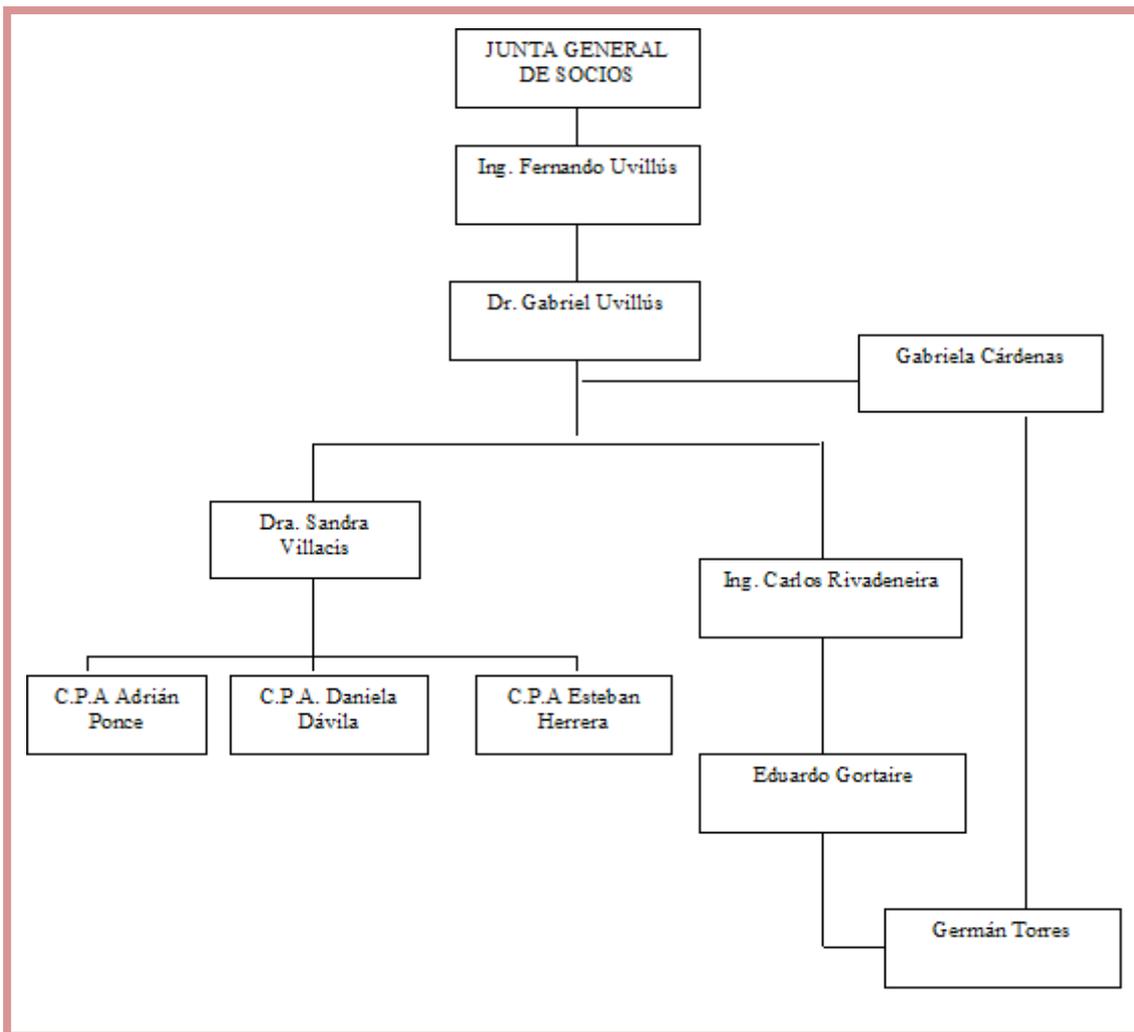
#### Profesionales auditores séniores

La firma cuenta con profesionales auditores que van captando sus conocimientos de acuerdo a la dirección de sus altos ejecutivos y también con la práctica, al desempeñar sus delicadas funciones.

El perfil requerido para el auditor sénior será siempre el del profesional auditor, inteligente, responsable y muy discreto con la información que recopila y dispone de cada empresa.

A continuación, el gráfico No. 1.3 con el organigrama y sus diferentes ejecutivos por cada sección:

Gráfico 1.3 Organigrama posicional Auditricont Cía. Ltda.



Elaborado por: María Soledad Tapia

Fuente: Auditricont Cía. Ltda.

### Organigrama funcional

Dentro de Auditricont Cía. Ltda., la actividad administrativa es menor, por ser una empresa pequeña y prácticamente nueva en el mercado. La multifuncionalidad es permanente, dada por la cantidad menor de actividades y movimientos contables, por lo que el personal existente es suficiente para cubrir las necesidades de la firma.

Entre las principales funciones de los colaboradores de Auditricont Cía. Ltda., se tiene:

### **Gerente General**

Planificar, ejecutar y evaluar, los planes y programas de la compañía.

Buscar fuentes de financiamiento e inversión más rentables para el negocio.

Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía.

Responsable de ejecutar planes y programas de marketing y publicidad a fin de incrementar las ventas.

Realizar estudios de mercado potenciales que permitan ampliar la cobertura.

Ampliar la comercialización de servicios a nivel nacional.

Aprobar la presentación final de balances e información tributaria de la compañía

Manejo administrativo de los recursos humanos de la compañía. Reclutamiento, selección, capacitación.

Canalización de ingresos, manejo de cuentas bancarias, créditos y operaciones de inversión – gestión de tesorería.

Establecimiento de políticas de crédito y otras.

Manejo y administración de proyectos o programas específicos desarrollados por la compañía.

Manejo de los aspectos legales de la compañía y sus socios.

Manejo de convenios empresariales de rédito mutuo.

Elaboración de informes de gerencia de la compañía.

Revisión y aprobación de balances mensuales.

Control y canalización de ingresos.

Comparación estadística de los valores presupuestados vs. los valores obtenidos.

### **Sénior de Auditoría**

Planificar, ejecutar y supervisar acciones relativas a los servicios de auditoría, tributación y contabilidad.

Supervisar y coordinar el trabajo del equipo de auditores

Aprobación y corrección de informes definitivos de auditoría

Aprobación y corrección de los informes definitivos sobre recomendaciones de control interno.

Aprobación y corrección de informes definitivos sobre cumplimiento de obligaciones tributarias.

Absolución de consultas en los ámbitos contable y tributario de los clientes.

Discusión de informes de auditoría, e informes sobre recomendaciones de control interno con los clientes.

Coordinar toma física de inventarios y otros servicios especiales que brinda la compañía.

Elaboración de presupuestos del equipo de auditores, para el desempeño de sus funciones.

### **Contador General**

Responsable de la contabilidad, y tesorería.

Mantener información actualizada sobre ingresos, gastos, ventas, créditos, pagos, etc.

Pago a proveedores según flujos predeterminados y análisis de vencimientos.

Elaborar y presentar estados financieros a la gerencia.

Presentar información tributaria dentro de los plazos establecidos en la Ley.

Presentar flujos de efectivo, proyecciones e información contable requerida por las instituciones financieras, acreedoras de la empresa.

Coordinar y controlar el flujo de información para la adecuada y veraz presentación de estados financieros.

Asignar y coordinar el trabajo del auxiliar contable.

Realizar los ajustes y cierres más representativos, como depreciaciones, re-expresiones, amortizaciones, entre otros.

Gestión de cobranzas.

Cruce de débitos bancarios.

Entrega de reportes mensuales sobre facturación mensual a gerencia general con su respectivo análisis.

Declaración mensual de impuestos.

### **Asistente Contable**

Archivo de documentos contables

Ingreso de información al software contable

Elaboración de comprobantes de egreso, cheques, retenciones en la fuente e IVA.

Elaboración de comprobantes de ingreso

Elaboración de conciliaciones bancarias

Emisión de roles de pagos mensuales y quincenales

Elaboración de facturas

Atención al cliente en lo relativo a sus atribuciones

Elaboración y presentación de anexos transaccionales

Cuadre contable de cuentas por cobrar

Control de retenciones efectuadas en pagos, indispensable para el cuadro de cuentas

### **Administración y Secretaria:**

Responsable del flujo de documentación y de la elaboración de cartas, oficios, y memorandos.

Administrar los equipos y suministros de oficina, y responsabilizarse por su custodia, uso y seguridad.

Organizar y mantener el archivo de documentos y de información que se genere en la organización.

Atención telefónica al cliente.

Manejo y organización de la agenda gerencial.

Recepción y distribución de correspondencia interna y externa a todas las áreas de la empresa.

Reservación de pasajes de avión a nivel nacional e internacional, hospedaje, etc.

Manejo de caja chica.

Manejo de correspondencia interna y externa.

**Equipo de Auditores**

Análisis de cuentas contables

Elaboración de borradores de informes de auditoría

Elaboración de borradores de informes sobre control interno

Elaboración de borradores de informes de cumplimiento de obligaciones tributarias

Cruce de confirmaciones de saldos recibidas

Archivos de documentación de clientes empresas y/o personas naturales

Cumplir con los programas de trabajo establecidos por el auditor sénior.

**Mensajería/Cobranza**

Manejo y supervisión de la correspondencia, fuera de la compañía

Efectuar cobranzas

Apoyo al equipo de auditores en cuanto a traslados dentro de la ciudad

Compra de suministros, documentación legal, o cualquier menor encargado por sus superiores.

**2.3.2. ESTRUCTURA LEGAL**

La compañía Auditricont Cía. Ltda., fue constituida mediante escritura pública en la ciudad de Quito el día 18 de febrero de 2005, e inscrita en el registro mercantil

número 0699 tomo 136, mediante resolución número 05QIJ.0 858 de la superintendencia de compañías emitida el 02 de marzo de 2005, su domicilio es la ciudad de Quito, el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de su inscripción el registro mercantil.

Según lo establecido en la escritura de constitución, la compañía tendrá como objeto principal prestar los servicios de auditoría tanto interna, tributaria, externa, administrativa, de gestión, integrales, administrativas u operativas y cualquier otro tipo de auditoría para empresas privadas, públicas, instituciones sin fines de lucro y cualquier otra institución o sociedad.

Adicionalmente se establece como actividades de la compañía la prestación de servicios contables, administrativos, gerenciales, tributarios, valuación de compañías, peritajes e informes de comisarios entre otros, servicios de capacitación profesional a través de seminarios, elaboración y preparación de material técnico como folletos, guías entre otras.

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una.

La Junta general de Socios es el órgano supremo de la compañía, y podrá tomar resoluciones trascendentales siempre que exista mayoría (más de la mitad del capital social concurrente). La Junta será convocada por el Gerente o Presidente

de la compañía, actuando el Gerente como Secretario. Después de cada reunión, deberá extenderse un Acta en donde consten las deliberaciones y acuerdos, firmadas por el Presidente y el Secretario.

La Junta general de Socios, entre sus principales atribuciones tiene:

- Designar al Presidente y al Gerente de la Compañía,
- Aprobar o rechazar los balances e informes de los administradores,
- Resolver sobre el reparto de utilidades del ejercicio económico,
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital social,
- Autorizar la compra y venta de bienes inmuebles,
- Autorizar actos o contratos que sean superiores en su base al capital por cinco,
- Aprobar la cesión de acciones o la admisión de nuevos socios,
- Acordar la disolución anticipada de la compañía

Dentro de las atribuciones del Presidente tenemos:

- Vigilar la buena marcha de la compañía
- Convocar y presidir la Junta de Socios
- Suscribir con el gerente los certificados de aportaciones o acciones de la empresa.
- Suscribir las Actas de Junta de Socios
- Remplazar al gerente en sus funciones

Las principales atribuciones del Gerente son:

- Representar a la compañía, judicial y extrajudicialmente
- Convocar a la Junta General de Socios
- Contratar y remover empleados y trabajadores
- Organizar la empresa e impartir órdenes de trabajo
- Presentar a la Junta General de Socios un informe económico y balances anuales de la empresa.
- Manejar los fondos y bienes de la sociedad
- Suscribir actas y contratos
- Realizar operaciones bancarias y crediticias con el sector financiero, pudiendo suscribir letras de cambio, pagarés u otro documento obligatorio.
- Firmar facturas, pedidos y otros comprobantes hasta por mil dólares de los Estados Unidos de América.
- Cuidar que se lleve correctamente la contabilidad de bienes y valores, así como vigilar archivos y correspondencia de la compañía.
- Elaborar el presupuesto anual y ponerlo a disposición de la Junta de Socios
- Comparecer a juicios a nombre de la compañía, sea como actora o como demandada.

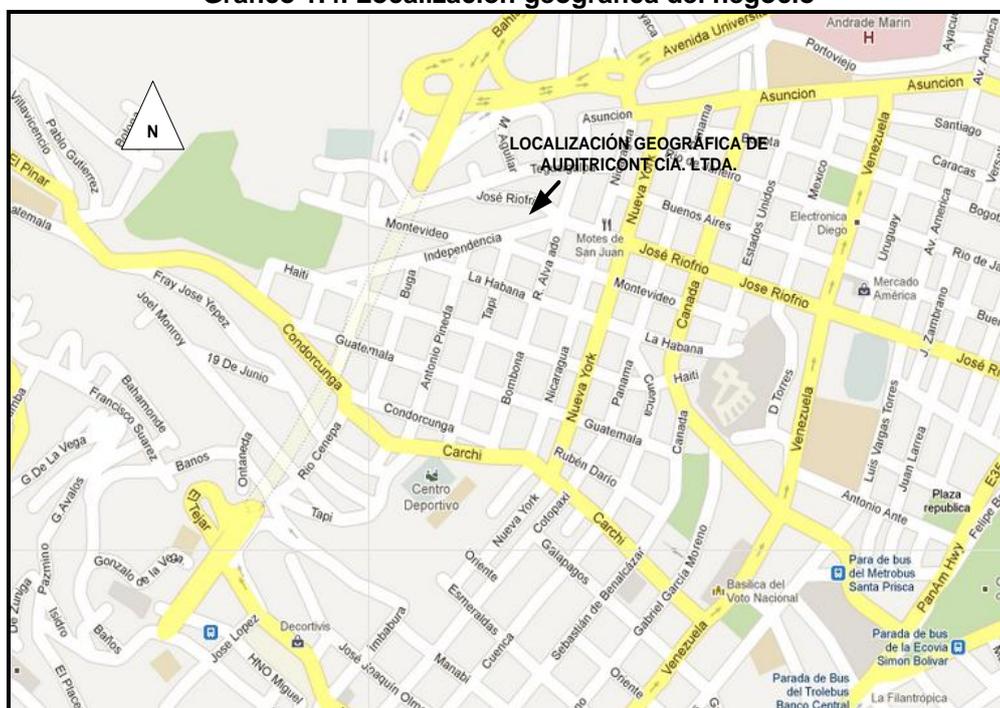
La compañía tendrá de acuerdo a la ley, un fondo de reserva hasta por el 25% del capital social, obteniendo estos recursos del cinco por ciento de las utilidades líquidas de la empresa.

Su ejercicio económico empieza el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

### 2.3.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Auditricont Cía. Ltda., opera en el norte de la ciudad de Quito, en las calles Independencia OE9-38 y Bombona, sector San Juan.

**Gráfico 1.4. Localización geográfica del negocio**



Fuente: [www.http://maps.google.com.ec](http://maps.google.com.ec)

Elaborado por: María Soledad Tapia

Este análisis se lo realizar a través de la utilización de la herramienta denominada FODA, que “es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc., el cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo”<sup>11</sup>.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

“Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores, además se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento, en relación con los propios objetivos de una empresa, los factores internos se pueden determinar de diversas maneras incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria.”<sup>12</sup>

Tomando en cuenta estos conceptos y mediante reuniones con la alta dirección de la compañía como conclusión se llegó a determinar que para efectos de la presente investigación la autoevaluación se constituye en el mecanismo más adecuado para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego de

---

<sup>11</sup> Koontz Harold, (1999), Administración una perspectiva global, México, McGraw-Hill, Pág. 167

<sup>12</sup> David Fred, (2003), Conceptos de administración estratégica, México, Prentice Hall, Pág. 11

aplicar esta herramienta administrativa en donde se elaboraron talleres y reuniones con todos los niveles jerárquicos de la compañía, con especial atención a los principales ejecutivos, considerando que en la mayoría de los casos se trata de profesionales que han acreditado una gran trayectoria en las principales compañías auditoras de la competencia, en cuanto al conocimiento del negocio, manejo de recursos, etc. por lo que me fue posible conocer el punto de vista que tales personas tienen de esta empresa con respecto a la competencia, como resultado de estas actividades se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades.

#### **2.3.4. Análisis interno**

Por medio de este análisis se evaluarán las debilidades y fortalezas de Auditricont Cía. Ltda., en relación a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio donde se desenvuelve.

“Busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que en el impacto de ellas en la organización. Para facilitar el análisis de ellas se han agrupado en: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Amaya Jairo; Gerencia Planeación y Estrategia; Universidad Santo Tomas; Pág. 27, 2009

**1.- Capacidad Directiva.-** Aquellas fortalezas y debilidades que se presentan al momento de la planeación, toma de decisiones, coordinación y control gerencial.

**Tabla 2.9 Análisis de impacto de la capacidad directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA	CALIFICACION								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Imagen corporativa	X						X		
2.Uso de planes estratégicos					X				X
3.Evaluación del macro entorno		X						X	
4.Capacidad de respuesta ante los cambios	X						X		
5.Flexibilidad de la estructura organizacional		X							X
6.Comunicación y control gerencial		X						X	
7.Orientación empresarial			X					X	
8.Capacidad de persuasión		X			X				
9.Habilidad para manejar información financiera	X						X		
10.Agresividad para enfrentar a la competencia			X					X	
11.Sistemas de control		X					X		
12.Sistemas de toma de decisiones	X							X	
13.Evaluación de gestión				X				X	
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

**Fuente: Investigación Directa**  
**Elaborado por: María Soledad Tapia**

Para el presente proyecto, se plantea que la dirección administrativa del negocio, esté a cargo de una persona idónea y que llene el perfil requerido para el buen manejo y desempeño de la empresa, a fin de que su conocimiento y experiencia sirvan de tal manera que las decisiones tomadas vayan acorde al bien general de la organización.

**2.- Capacidad Financiera.-** Aquellas fortalezas y debilidades que se presentan como consecuencia de los niveles de endeudamiento y financiamiento de la organización.

Tabla 2.10 Análisis de impacto de la capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
3. Facilidad para salir del mercado					X			X	
4. Rentabilidad y retorno de la inversión		X						X	
5. Liquidez y disponibilidad de los fondos		X					X		
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Habilidad para competir con precios				X				X	
8. Inversión de capital		X						X	
9. Estabilidad de costos		X						X	
10. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

Por tratarse de una empresa que presta servicios de auditoría tanto interna, tributaria, externa, administrativa, de gestión, integrales administrativas u operativas y cualquier otro tipo de auditoría para empresas privadas públicas, que se encuentra en proceso de expansión, su capacidad financiera es la más adecuada hasta el momento, puesto que la venta de los servicios se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, lo que posibilita que la misma se lo haga de contado, a fin de garantizar un buen nivel de flujo de efectivo, de tal forma que se garantice el pago de las obligaciones tanto corrientes como no corrientes.

**3.- Capacidad Competitiva.-** Mide el desempeño del departamento de comercialización, a fin de determinar la participación en el mercado, las estrategias de comercialización utilizadas, así como de la calidad de los servicios ofertados.

**Tabla 2.11 Análisis de impacto de la capacidad competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA(COMERCIALIZACIÓN)	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Fuerza del producto, calidad y exclusividad	X						X		
2.Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3.Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
4.Cuso del ciclo de vida del producto		X						X	
5.Inversión en investigación y planes de desarrollo					X			X	
6.Barreras de entrada de productos en la compañía					X		X		
7.Aprovechamiento del crecimiento del mercado		X						X	
8.Disponibilidad de proveedores	X						X		
9.Concentración de consumidores					X		X		
10.Portafolio de productos		X					X		
11.Programas de post-venta				X				X	
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

La capacidad de comercialización, es uno de los pilares fundamentales para la organización, puesto que al comercializar servicios de auditoría interna y externa de forma directa, en donde no intervienen intermediario alguno, los costos de distribución se reducen.

**4.- Capacidad Tecnológica ó Productiva.-** Mide el desempeño del departamento de producción y de su normal desarrollo, así como de la

infraestructura disponible, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado.

**Tabla 2.12 Análisis de impacto de la capacidad tecnológica**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA(PRODUCTIVA)	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Habilidad técnica	X						X		
2.Capacidad de innovación		X						X	
3.Nivel tecnológico utilizado	X						X		
4.Fuerza de los procesos					X			X	
5.Entregas justo a tiempo		X						X	
6.Valor agregado al producto		X					X		
7.Intensidad de la mano de obra en el servicio	X						X		
8.Economía de escala		X						X	
9.Nivel tecnológico informático		X					X		
10.Flexibilidad de la producción					X			X	
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Por la flexibilidad de los procesos establecidos para la prestación de los servicios ofertados, la intensidad tecnológica con la que cuenta la organización es la acorde, tal es así que cuenta con los equipos y software necesarios para el desempeño de las actividades, de tal forma que no se presenten retrasos en la entrega de los informes con los resultados de los trabajos ejecutados.

**5.- Capacidad del Talento Humano.-** Trata de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano con el que cuenta la organización, así como permite determinar el nivel académico, experiencia, motivación, entre otros, los

mismos que inciden de manera directa en el desempeño de la productividad y del alcance de los objetivos organizacionales.

**Tabla 2.13 Análisis de impacto de la capacidad del talento humano**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Nivel académico del talento humano	X						X		
2.Experiencia técnica	X							X	
3.Estabilidad		X					X		
4.Rotación		X					X		
5.Ausentismo						X			X
6.Pertenencia			X					X	
7.Motivación		X						X	
8.Nivel de remuneración					X		X		
9.Retiros						X			X
10. Riesgos de trabajo	X						X		
11.Índices de desempeño			X					X	
<b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b>									

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

El recurso humano con el que se cuenta Auditricont Cía. Ltda., se centra prácticamente en los niveles de conocimiento y experiencia que tienen cada uno de ellos, los mismos que les han servido para desarrollar de manera eficiente todo lo encomendado. Cabe destacar que el nivel de estudio es alto, ya que el mercado de los servicios de auditoría así lo exigen, en tal virtud, se toma en consideración el grado de escolaridad, previo a la contratación del nuevo recurso humano que pasaría a formar parte de la organización.

Cabe resaltar que todos los perfiles de las fortalezas y debilidades, que se incluyen en el análisis interno han sido tomados de acuerdo a su grado de incidencia dentro de la organización.

A nivel general, se resalta la importancia de tener una imagen corporativa dentro del mercado, esta es una de las fortalezas más preponderantes, en razón de que la organización deberá responder a todas las expectativas del cliente, ofreciéndole un servicio de excelente calidad, generando en él una fidelidad que garantice próximas adquisiciones del servicio ofertado.

La toma de decisiones debe ser inmediata, ya que la rapidez de respuesta a las inquietudes y soluciones a las mismas crearán en el cliente un ambiente de seguridad y tranquilidad.

La calidad en el servicio, permitirá un mayor grado de fiabilidad en el cliente, lo que garantiza la venta del servicio y aseguramiento de los ingresos necesarios para la organización.

## **2.4. ANÁLISIS DEL MARKETING MIX**

Auditricont Cía. Ltda., es una joven firma nacional de auditoría, con 3 años de experiencia, conformada por profesionales de muy alto nivel educativo y profesional.

### **2.4.1. El servicio ofertado**

La nutrida práctica de sus profesionales en firmas auditoras de gran renombre nacional e internacional, ha permitido a la empresa incursionar en una amplia gama de servicios entre los que tenemos:

**a. Auditoría Interna**

El enfoque que tiene la empresa en el campo de Auditoría Interna es realizar evaluaciones al cumplimiento de normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos por las Empresas (clientes) para alcanzar objetivos y metas definidas. Basándose en las revisiones que realizan, remiten a la alta gerencia o dirección el resultado sus observaciones, así como recomendaciones objetivas que permitan tomar correcciones.

La protección de los activos de la empresa es uno de sus objetivos por lo cual Auditricont Cía. Ltda., diseña e implementa procedimientos de auditoría conforme a la naturaleza y circunstancias de la compañía.

**b. Auditoría Externa**

En la actualidad muchas de las decisiones tomadas por la dirección de la empresa, entidades financieras o entes del Gobierno, se basan en los estados financieros auditados por contadores independientes.

Auditricont Cía. Ltda., se ha preocupado por la aplicación correcta de las normas, principios y técnicas de auditoría, así como de su constante actualización, que unida a un eficiente control de los trabajos, les ha permitido asegurar un servicio de alta calidad.

La planificación de los trabajos y la ejecución cuidadosa del examen de auditoría, les ha permitido entregar oportunamente la opinión sobre los estados financieros y además una carta dirigida a la alta gerencia que contiene los principales comentarios y recomendaciones orientados a la mejora de los problemas o deficiencias en el control interno que afectan al desarrollo de una empresa.

### **c. Consultoría Gerencial**

Al enfrentar una mayor tecnificación y un constante crecimiento del volumen de sus operaciones, muchas empresas se ven ante la necesidad de contar con el asesoramiento a nivel de dirección, que les permita tomar decisiones oportunas en procura de hacer más eficientes las operaciones de la empresa.

Es así que Auditricont Cía. Ltda., brinda este servicio, manteniendo una relación directa con la gerencia general, a la que soporta legal, financiera y contablemente en las decisiones trascendentales, evitando posibles tropiezos.

#### **d. Servicios por Áreas**

Auditricont Cía. Ltda., presta actualmente los siguientes servicios especializados:

##### En el área Tributaria:

Devolución de impuestos

Preparación de anexos tributarios

Asesoría integral tributaria

Trámites de resolución y notificaciones del Servicio de Rentas Internas

Planificación tributaria

Seminarios de capacitación

##### En el área contable:

Toma física de inventarios y activos fijos

Selección de personal

Informes de comisario

Asesoramiento contable

Evaluación de control interno

Presupuestos

#### **2.4.2. Promoción de los servicios de consultoría**

La mercadotecnia moderna requiere algo más que prestar un buen servicio, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Las compañías también deben comunicarse y acercarse mucho más al cliente sin dejar al azar los ofrecimientos. Para tener una buena comunicación, a menudo las empresas contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas que diseñan programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas que les crean una imagen corporativa.

También entrenan a sus ejecutivos comerciales para que sean amables, serviciales y persuasivos. Para Auditricont Cía. Ltda., la cuestión no está en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma.

Auditricont Cía. Ltda., maneja un excelente sistema de comunicaciones de mercadotecnia con sus clientes, que a la vez se comunican con otros potenciales clientes creando una retroalimentación por demás favorable. Además asumiendo un gran compromiso de ser una compañía al alcance de todas las empresas, con la visión de ser la mejor empresa consultora en la ciudad capital.

Desde esta perspectiva, comienza la promoción de sus servicios con una vocación hacia el cliente, tratando de entregar el mejor servicio, con respeto y colaboración hacia cada cliente y su personal, fortaleciendo sus propias capacidades y potencializando sus conocimientos, con una atención personalizada, que se convierte en un importante medio de promoción.

Auditricont Cía. Ltda., utiliza tres herramientas promocionales que se describen a continuación:

### **Publicidad**

Conceptualizando que es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido”<sup>14</sup>, la publicidad empleada por Auditricont Cía. Ltda., es baja y tienen poco presupuesto anual.

Auditricont Cía. Ltda., utiliza los medios pagados de publicidad impresa para informar, convencer y recordar a sus clientes sobre obligaciones y por tanto sobre su necesidad contable y de auditoría.

El presupuesto asignado para este propósito suele ser utilizado para objetivos “más emergentes”, quedándose la empresa y por ende el servicio ofrecido, sin ningún tipo de publicidad durante todo el año.

### **Promoción de ventas**

Conceptualizando, la promoción de ventas es: “El incentivo de corto plazo (cupones, premios, concursos, descuentos) para alentar las ventas de un servicio

---

<sup>14</sup> Levitt Theodore (2004), Innovación de marketing, Bogotá, Prentice Hall, Pág. 86

o producto cuyo fin es estimular a los consumidores, al cliente y a los vendedores de la propia compañía”<sup>15</sup>.

El gasto en la promoción de ventas en las empresas, a nivel de todo el país, se ha incrementado rápidamente en comparación al de publicidad en los últimos años. La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

En la empresa Auditricont Cía. Ltda., la promoción de ventas está muy descuidada, no existe ningún tipo de presupuesto ni planes de promoción, por ende, la promoción de ventas es baja.

### **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas según Hernández (2001), son “la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, que implican una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa u imagen positiva y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Santemeses Miguel,(1999) Marketing, Bogotá, Editorial Luz y Vida, Pág. 55

<sup>16</sup> Hernández Juan, (2001), Marketing de servicios, Colombia,Editorial McGraw Hill, Pág. 122

“Las relaciones públicas implican la determinación de objetivos, la elección de los mensajes y vehículos, la instrumentación del plan y la evaluación de los resultados”<sup>17</sup>.

Según lo señalado anteriormente, Auditricont pone especial atención a este punto, dedicando una parte importante de sus esfuerzos a tener una buena cadena de relaciones, integrada verticalmente tanto hacia atrás, es decir con sus proveedores de servicios, así como hacia adelante, con sus clientes.

En este sentido, Auditricont Cía. Ltda., trabaja arduamente para garantizar que sus procedimientos funcionen correctamente y así tener la certeza de entregar siempre un servicio confiable.

### **Ventas personales**

Las ventas personales se conceptúan como la “presentación oral en una conversación con uno o más potenciales clientes con la finalidad de realizar una venta”<sup>18</sup>.

“Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones en los puntos de venta, los anuncios especiales, las presentaciones comerciales, las ferias, las demostraciones, los

---

<sup>17</sup> Hernández Juan, (Ibídem, Pág. 123

<sup>18</sup> Guerrero Eduardo, (2003), Marketing de servicios, Quito, Editorial Versado Pág. 55

catálogos, la literatura, los paquetes de prensa, los carteles, los concursos, y las tarjetas de presentación”<sup>19</sup>.

En este tipo de promoción, Auditricont Cía. Ltda., ha puesto mayor esmero, tratando de estar presente en ferias, presentándose a seminarios relacionados con el giro del negocio y entregando tarjetas de presentación cuando ha ameritado hacerlo.

Adicionalmente ha fomentado una imagen corporativa de todo su paquete documental y promocional, para dar solidez e imagen. Así, aunque la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de una compañía, toda la mezcla de mercadotecnia – la promoción y el producto, el precio y el lugar han tratado de coordinarse y adaptarse al presupuesto, para obtener el mejor impacto de comunicación.

### **Canales y medios de difusión de los servicios de auditoría**

Gracias a la tecnología, muchas compañías auditoras han llegado hasta su público consumidor a través del internet y el ciber-espacio con una página web.

Muchas compañías nacionales e internacionales de auditoría, se han valido del ciberespacio para colocar sus anuncios publicitarios, enviar publicidad o simplemente acceder a otras empresas, para ofrecer sus servicios. Se requiere

---

<sup>19</sup> Guerrero Eduardo, (2003), *Ibidem*, Pág. 55

de un aparato de inteligencia, que constantemente se encuentre buscando nuevos clientes, llegando a determinar futuros clientes y lograr contactos seguros, esto es, contratos seguros.

Estos aparatos de inteligencia, están siendo manejados por jóvenes comunicadores, publicistas, mercaderistas o especialistas en marketing, contratados con la finalidad de logran un mejor posicionamiento de la empresa ante los ojos del consumidor, el cual, luego de ver constantemente una marca, podría llegar a pensar que es una muy buena firma, a la que le encomienda sus informes.

Si las empresas auditoras aún no tienen su página web, o están esperanzados en que el cliente los busque, entonces están realmente esperando su eminente caída o estancamiento, fruto del ciclo de vida de una empresa que no se posiciona constantemente en el mercado.

Otro método o canal de difusión utilizado por las empresas auditoras, es poner sus anuncios en las Páginas Amarillas, que se encuentran al final de la Guía Telefónica de Quito. Esta metodología es la más antigua y la de mayor uso, pero que poco a poco está decayendo, dejando espacio a la publicidad electrónica.

Finalmente, y el más antiguo canal de difusión, es la publicidad boca a boca, por recomendados, que consiste en solicitar a un cliente que ha contratado, que le recomiende con otra empresa a la que se le pueda cotizar el servicio. Esta forma

es lenta, pero en épocas anteriores, ha sido una de las más efectivas para ampliar el mercado de clientes.

#### **2.4.3. Plaza de los servicios de consultoría**

Entendiéndose como tal al lugar donde se comercializan productos o servicios ó medio que sirve para éstos lleguen al consumidor final.

Auditricont, tiene domicilio en la ciudad de Quito, por ende su plaza serán la empresas también radicadas en ella y a nivel nacional, que estén obligadas de acuerdo a la ley a llevar auditoría externa.

De la información obtenida, en la Superintendencia de Compañías, se desprende que para el año 2008 el número de empresas enmarcadas dentro de este contexto, llegaron a 6.565, para el año 2009 estas fueron 8.166, para el 2010 fueron 10.158, en tanto que para el 2011 fueron 12.636 a nivel nacional.

Actualmente la plaza de la empresa son 19 empresas, con las que está trabajando hasta el momento su incremento en la participación dependerá de los planes o programas de promoción que ejecute con el fin de persuadir a los potenciales clientes, que como se observa es bastante considerable.

#### **2.4.4. Precios de los servicios de consultoría**

Al precio se lo considera como la cantidad en especies monetarias, que el adquirente del producto o servicio está dispuesto a pagar para acceder a ellos.

Para lo cual observará si las características del bien satisfacen sus necesidades o expectativas.

En el campo de la auditoría, en todo lo relacionado al trabajo con la empresa privada, no existe una tarifa única, todo dependerá del volumen de información que se tenga que analizar, para lo cual se hará una relación con la cantidad de movimientos efectuados por la empresa dentro de un periodo específico.

Además, no existe un estudio que pueda determinar los precios del servicio de auditoría o consultoría, existiendo, adicionalmente, un hermetismo en sus funcionarios, emitiendo cotizaciones con precios cuando han comprobado la existencia del cliente.

### **2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **2.5.1. Demanda de los servicios de auditoría**

Con respecto del cálculo de la demanda, se estima que el mercado para Auditricont Cía. Ltda., son las empresas con domicilio en el Ecuador, que estén, de acuerdo a la ley, obligadas a llevar auditoría externa, mismas que son de 6.565

para el año 2008 y de 8.166 para el 2009. Si se relacionan estos valores, se determina un crecimiento promedio del 24,39%, llegando a las 10.158 para el 2010 y de 12.636 para el año 2011.

A continuación se presenta el número de empresas a los que espera prestar su servicio tomando como referencia los 19 clientes que tuvo en el 2008, los mismos que han crecido a través de los años.

**Tabla 2.4 Clientes de Auditricont**

<b>NUMERO DE EMPRESAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>AUDITRICONT</b>	<b>% MERCADO</b>
2008	6.565	19	0,2894%
2009	8.166	24	0,2894%
2010	10.158	29	0,2894%
2011	12.636	37	0,2894%

**Fuente:** Auditricont, 2.011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Para el 2011, existieron 37 empresas que estarían consideradas a nivel general como demandantes potenciales, siendo ellas parte de distintos sectores económicos, tanto comercial, industrial, servicios.

El servicio de auditoría ha venido creciendo, casi al mismo nivel que las empresas se han ido educando en el manejo de sus finanzas y el pago de sus impuestos.

Esta educación, propiciada por el mejoramiento del control gubernamental, ha obligado a muchas empresas y negocios a mantener sus cuentas fiscales al día y, por ende, a declarar la totalidad de sus impuestos, que a la vez conlleva a la

declaración de la totalidad de sus ventas anuales, trayendo consigo la obligatoriedad de la auditoría externa, al pasar los límites requeridos por la ley.

### 2.5.2. Principales competidores

Para determinar la oferta, nos referiremos exclusivamente a las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, en estado activo y que se dedican a la auditoría externa, exceptuando a las empresas financieras, a las cuales les auditan empresas calificadas en la Superintendencia de Bancos.

A continuación se exponen las 105 empresas auditoras inscritas en la Superintendencia de Compañías, que prestan sus servicios en la ciudad de Quito hasta finales del 2011.

**Tabla 2.5 Empresas auditoras de Quito**

No.	EMPRESA	TELÉFONO
1	Abaco S.A.	2283200
2	Admisercont Cía. De Servicios Contables Cía. Ltda.	823631
3	Adsamed S.A.	2465740
4	Aecoauditores Ecuatorianos Cía. Ltda.	2869649
5	Aena, Auditores Y Consultores Cía. Ltda.	2557173
6	Alarcón Burbano Asesores Cía. Ltda.	249849
7	Alfactuarios Del Ecuador Cía. Ltda.	22412101
8	Anaconserv S.A. Análisis De Contabilidades Y Servicios	0
9	Analytical Cia. Ltda.	2231984
10	Antasessors, Asesoría Y Servicios S.A.	549499
11	Apoyo Internacional Gordillo Endara & Asociados Cía. Ltda.	2254137
12	Arquitectura Industrial Arquindus C.L.	2529253
13	Arthur Andersen & Co. (Ecuador)	2545624
14	Arthur Andersen Auditores Cía. Ltda.	2254324
15	Arvel S.A.	477110

16	Asesoramiento Financiero Y Contable S.A.	431898
17	Asesoría Y Consultoría Tridente Asesoritridente Cía. Ltda.	2452348
18	Asesoría Y Tramites Asetram C Ltda.	230925
19	Asycons 8 Compania. Limitada.	0
20	Atig Auditores Y Asesores Cía. Ltda.	2266110
21	Atrifiad, Asesoría Tributaria, Financiera Y Administrativa Cía. Ltda.	2523771
22	Attest Auditores & Asociados Cía. Ltda.	2551123
23	Audifincon Auditores Contadores Cia. Ltda.	2503252
24	Audit & Accounting Servicesases S.A.	2458766
25	Auditing & Accounting Corporation Cia. Ltda.	2911179
26	Auditora Empresarial Mosquera Vega Y Asociados	22891927
27	Auditora Y Asesora Gerencial Rosero, Gordillo Y Erazo Cía. Ltda.	220800
28	Auditores Y Asesores Audiser S.A.	263651
29	Auditoria Y Asesoría Gerencial Auditar	509811
30	Auditoria, Contabilidad Y Leyes Audicolf	236432
31	Auditorías Contabilidad Y Tributación Aucontri Cía. Ltda.	2220800
32	Aupral Auditores Profesionales Asociados Cía. Ltda.	223318
33	Barrezueta & Tapia Business Consulting Cía. Ltda.	2221017
34	Batallas & Batallas Auditores Y Asesores Cía. Ltda.	2902706
35	Bdo Stern Cía. Ltda.	2544024
36	Bermúdez & Asociados Cía. Ltda.	550806
37	Certoservices Ecuador Cía. Ltda.	2522099
38	Cifaca Asesores Cía. Ltda.	0
39	Cimauditores Cia. Ltda.	2252690
40	Consulroga Asociados Cía. Ltda.	2465364
41	Contabilidad Auditoria Y Mensajería Conaume Cía.	2225797
42	Contabilidad Y Servicios Ecuaconta Cía. Ltda.	454890
43	Contabref Asociados Cía. Ltda.	424471
44	Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.	2251319
45	Diafconsultores, Servicio De Consultoría Cía. Ltda.	2526071
46	Dit Asociados Auditores Cía. Ltda.	2256280
47	Empresa Contable Empcont Cía. Ltda.	451849
48	Equalyserv S.A.	2492289
49	Ernst & Young Ecuador Ltd.	2555553
50	Estupiñán Narváez & Asociados Cía. Ltda.	2403377
51	Fba Forex Business Advisors Cia. Ltda.	2906098
52	Ficorse Cía. Ltda.	2493201
53	Fiseconta Cia. Ltda.	596128
54	Fpsaudytors & Asociados Cía. Ltda.	2656854
55	Futurefocus Consulting Cía. Ltda.	2548506

56	Galinesa C.A.	2283200
57	Gestores De Mejoramiento Empresarial Gemep Cía.	2235265
58	Gonzalo Méndez Y Asociados Cía., Ltda.	532475
59	Gutiérrez & Arévalo Asociados Cía. Ltda.	520318
60	Innovación Empresarial Iemp Cía. Ltda.	2562305
61	Inversiones Y Servicios Suizinvest S.A.	2459987
62	Irtasesores Ema S.A.	404759
63	Kytwa Administración Auditoria Y Computación S.A.	266336
64	Laurelecuador Management Services S.A.	2558556
65	Manpercont Asesoría, Contable, Laboral Cía. Ltda.	250860
66	Marco Yépez Y Asociados Cía. Ltda.	23073795
67	Megacontab Cía. Ltda.	2444868
68	Mesa De Negocios Inmobiliarios Cía. Ltda.	2271321
69	Migente Services Ecuador S.A.	2221058
70	Miguel Larriva Dueñas Y Asociados Auditores Externos Cía. Ltda.	0
71	Milenioimagen Servicios Cía. Ltda.	2498513
72	Multiconsult Compañía Limitada	520275
73	Naranja Sarmiento Y Ramírez Consultores Asociados C Ltda.	526276
74	Nexoinmobiliaria Cía. Ltda.	2467138
75	Noticomp Cia. Ltda.	453501
76	Ofidessa S.A.	551168
77	Opción Consultores Opconsul Compañía. Limitada.	0
78	Orellana Y Rodríguez Consultores Auditores C Ltda.	893382
79	Paredes & Paredes Cía. Ltda.	2905396
80	Paredes Santos & Asociados Cía. Ltda.	2362744
81	Pinos Santamaría Abogados Cía. Ltda.	2248187
82	Pricewaterhousecoopers Del Ecuador Cía. Ltda.	2525100
83	Proano Sistemas Contables S.A.	543780
84	Profeconta Profesionales Contables Cía. Ltda.	455486
85	Profesionales Técnicos En Contabilidad Profetec.	561402
86	Programas Y Contabilidad Porras Guerrero S.A.	400158
87	Qsc Quality Staff Corp Cia. Ltda.	2475674
88	Representaciones, Servicios y Contabilidad	2542274
89	Sánchez Orbe Auditores Independientes Cía. Ltda.	2546873
90	Santamaría & Asociados Auditores Independientes Cía. Ltda.	22440404
91	Sbv Auditores Asociados Cía. Ltda.	2503459
92	Seccoopint Servicios Contables Cooperativos Integrales Cía. Ltda.	236438
93	Servicios Contables De Auditoria De Proyectos Acoscal S.A.	663870
94	Servicios Integrados S.I. Patricio Tinajero C Ltda.	3330899
95	Silwman Cía. Ltda.	2229233

96	Sistemas Corporativos Gacorp Cía. Ltda.	0
97	Solficoa S.A.	3330498
98	Soluciones Contables Solcon C Ltda.	663800
99	Sosa & Sosa Asociados Cía. Ltda.	900693
100	Sqa Safety Quality Assurance Cia. Ltda.	3202707
101	Telecity Cia. Ltda.	2924000
102	Todaaccount S.A.	2473193
103	Velasco Núñez Y Asociados Cía. Ltda.	564651
104	Working Out S.A. Workoutsa	547773
105	Y & Y Business Consultants S.C.	2508972

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, 2.011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

De acuerdo a la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, se desprende que hasta finales del 2011, se registraron 58.481 empresas de todos los sectores económicos a nivel nacional, de ellas 106 (incluye Auditorcont) prestan servicios de auditoría.

### **2.5.3. Demanda insatisfecha de los servicios de auditoría**

Según la información emitida por la Superintendencia de compañías, hasta el 2008 existieron 6.565 empresas a nivel nacional obligadas de acuerdo a la Ley, a llevar auditoría externa, para finales del año 2009, el incremento fue de 1.601 empresas, dando un incremento porcentual del 24,39% anual con lo cual se alcanzaron 8.166 empresas en todo Ecuador que requirieron servicios de auditoría externa. Si se mantiene éste mismo criterio de crecimiento, hasta finales del 2011 se registraron 12.636 empresas a nivel nacional.

En el 2008 la firma tuvo convenios contractuales con diez y nueve empresas (19), dándole una participación en el mercado del 0,2894%, las mismas que

ascenderían a 37 en el 2011, considerando que el resto de compañías (105) cubren la diferencia del mercado.

Para la estimación de la demanda insatisfecha, se tomará en consideración el crecimiento de las empresas obligadas a instaurar auditoría externa, esto es un 24.39% anual, constituido por empresas nuevas o empresas antiguas que han sobrepasado el monto prescrito en la Resolución No. 02.Q.ICI.0012 de la Superintendencia de Compañías.

#### 2.5.4. Participación de Auditricont en la demanda insatisfecha

Si se prevé un crecimiento similar a partir del 2007, que se mantiene hasta el 2011 con lo cual se obtiene la siguiente información:

**Tabla 2.6 Demanda Proyectada**

AÑO	EMPRESAS	CRECIMIENTO %	CANTIDAD CRECIMIENTO	TOTAL FIN AÑO	
2007	6.565	24,39%	1.601	2008	8.166
2008	8.166	24,39%	1.992	2009	10.158
2009	10.158	24,39%	2.478	2010	12.636
2010	10.158	24,39%	2.478	2011	12.636
2011	12.636	24,39%	3.082	2012	15.718

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Si se considera el porcentaje actual de participación de mercado de Auditricont Cía. Ltda., se podría determinar la siguiente demanda insatisfecha:

Tabla 2.7 Mercado insatisfecho

CRECIMIENTO 2011	% PARTICIPACIÓN	MERCADO INSATISFECHO	
		ANUAL	MENSUAL
3.082	0,29%	9	0,74

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

## 2.6. MATRICES DE EVALUACIÓN

### 2.6.1. Matriz defensiva

Las estrategias defensivas son aquellas que ayudan a la organización a enfrentar las amenazas.

Tabla 2.14 Matriz defensiva

MATRIZ DEFENSIVA						
FORTALEZAS	AMENAZAS					SUMA
	Inflación	Inestabilidad política	Preferencias de los clientes	Nuevos competidores	Diferenciación de productos	
Imagen Corporativa	4	3	3	4	2	16
Capacidad de respuesta ante cambios	3	3	3	3	3	15
Acceso a créditos	4	4	1	3	3	15
Comunicación y control gerencial	3	3	3	2	4	15
Entregas a tiempo	4	1	3	2	3	13
<b>SUMA</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	

Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media; Baja; 3=Alta; 4=Muy Alta

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

De lo expuesto en la tabla 2.14, se derivan los objetivos defensivos que Auditoría contable Cía. Ltda., debe encaminar sus esfuerzos para mitigar sus amenazas:

**Objetivo 1:** Incrementar la eficiencia en el proceso de prestación del servicio para lograr mayor satisfacción del cliente externo e interno.

**Objetivo 2:** Potenciar las competencias del talento humano a través de un plan de capacitación continuo, que ayude a mejorar sus capacidades

### 2.6.2. Matriz ofensiva

Es la posición ideal que debe tomar la organización a través de la cual se logra un crecimiento rápido y con el cumplimiento oportuno de los objetivos.

**Tabla 2.15 Matriz Ofensiva**

MATRIZ DE ATAQUE U OFENSIVA						
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					SUMA
	Crecimiento del PIB	Alianzas Estratégicas	Ubicación estratégica	Tamaño del mercado	Mejora tecnológica	
Exclusividad de los servicios	4	3	3	3	4	17
Costos de comercialización bajos	4	3	3	4	3	17
Disponibilidad de proveedores	3	4	4	3	3	17
Nivel tecnológico utilizado	4	2	2	4	4	16
Nivel académico del talento humano	3	3	2	3	4	15
Experiencia técnica	3	2	1	3	4	13
<b>SUMA</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	

Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media; 3=Alta; 4=Muy Alta

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Partiendo de los resultados de la tabla 2.15, se determinarán los objetivos que permitan a la organización en cuestión aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno:

**Objetivo 3:** Incrementar el ingreso por ventas en al menos el USD 500 por cada cliente al año.

**Objetivo 4:** Alcanzar una participación de mercado insatisfecho del 1,5% a partir del segundo año a través de la implementación un plan de marketing.

### **2.6.3. Matriz FODA**

De acuerdo a las combinaciones presentadas en la matriz de evaluación, se plantea la matriz FODA de Auditricont Cía. Ltda., sobre la cual se plantearán las estrategias a ser ejecutadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 2.16 Matriz FODA estratégica

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNOS</b>	* Motivación del estado a la producción nacional.	* Inestabilidad política.
	* Crecimiento económico del país.	* Crecimiento del desempleo.
	* Leyes que promueven el consumo nacional	* Servicios sustitutos y complementarios.
	* Estabilización de tasas de interés.	* Preferencias de los clientes.
	* Tendencia de los consumidores por servicios personalizados.	* Inflación
	* Acceso a herramientas tecnológicas.	* Ingresos al mercado de nuevos competidores.
	* Crecimiento de las empresas que requieren servicios de auditoría.	* Guerra de precios.
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNOS</b>	* Acceso a líneas de crédito.	* Poca cobertura de oficinas y servicios a nivel nacional.
	* Entregas a tiempo	* Poca conocimiento del producto en el mercado local.
	* Imagen Corporativa	* Ausencia de un plan estratégico para la gestión empresarial.
	* Mano de obra calificada.	* Limitación en las capacidades de comercialización.
	* Servicio de atención al cliente.	* No se realizan estudios de mercado.
	* Capacidad de respuesta ante cambios	* Poca promoción de los servicios.

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

## 2.7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas son el conjunto de medidas y acciones que toma la empresa para alcanzar ventajas frente a sus competidores. La estrategia se formulará de acuerdo a los objetivos que se deseen alcanzar, siendo los principales objetivos los determinados a largo plazo.

Las estrategias están orientadas a alcanzar los objetivos financieros, los cuales están relacionados con la rentabilidad, medida en base a los ingresos y la rentabilidad de la inversión.

Partiendo de los objetivos planteados, se propone las siguientes estrategias para alcanzarlos:

1. **Objetivo 1:** Incrementar la eficiencia en el proceso de prestación del servicio para lograr mayor satisfacción del cliente externo e interno.
  - **Estrategia 1:** Mejorar la administración de los tiempos en la prestación del servicio de auditoría interna.
  - **Estrategia 2:** Definir procesos específicos de gestión.
  
2. **Objetivo 2:** Potenciar las competencias del talento humano a través de un plan de capacitación continuo, que ayude a mejorar sus capacidades.
  - **Estrategia 3:** Establecer un plan de capacitación anual.
  - **Estrategia 4:** Crear un plan de reconocimientos e incentivos al personal.
  - **Estrategia 5:** Mejorar el ambiente de trabajo para tener empleados motivados y comprometidos.
  
3. **Objetivo 3:** Incrementar el ingreso por ventas en al menos el USD 500 por cada cliente al año.
  - **Estrategia 6:** Mejorar la rentabilidad anual de la empresa.

4. **Objetivo 4:** Alcanzar una participación de mercado insatisfecho del 1,5% a partir del segundo año a través de la implementación un plan de marketing.
- **Estrategia 7:** Implementar tres líneas de servicios adicionales.
  - **Estrategia 8:** Incrementar la cobertura de servicios en la cartera de clientes.
  - **Estrategia 9:** Fidelizar la cartera de clientes.

## 2.8. BALANCED SCORECARD (BSC)

El BSC sirve para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Se utiliza además para comunicar la estrategia a la organización y a todos los interesados en sus resultados. A través de una representación “causa-efecto” (mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas, lo que permite indicar, de manera “predictiva”, en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 2.17 Cuadro de mando integral

<b>Factores claves</b>	<b>Perspectiva financiera</b>
Rentabilidad	Fórmula de rentabilidad
Solvencia	Índice de solvencia
Liquidez	Prueba ácida
<b>Factores claves del cliente</b>	<b>Perspectiva del Cliente</b>
Retención del cliente	Estadística
Ventas cruzadas	Encuesta
Nuevos clientes	Clientes contratados, clientes potenciales
Satisfacción del cliente	Clientes contratados, clientes potenciales
<b>Factores claves del proceso interno</b>	<b>Perspectiva del proceso interno</b>
Servicio postventa	Capacidad de respuesta de los requerimientos del cliente
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones y encuesta por la web
Entrega puntual	Tiempo promedio de respuesta a un servicio
Logística adecuada	Equipos adecuados, planificación coherente de ventas
Cuentas por cobrar al día	Análisis mensual de la cartera por cobrar
<b>Factores claves de los ejecutivos</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje</b>
Formación	Diagnóstico de conocimientos
Productividad	Ventas versus promedio de trabajadores
Rotación de personal	$1 - (\text{Bajas del período} / \text{Promedio de trabajadores})$
Satisfacción	Encuestas

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

El diseño e implementación del cuadro de mando integral en Auditorcont Cía. Ltda., unido a la aplicación de otras herramientas complementarias, le permitirá al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, lo que ayudará a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar las desviaciones, con sus causas y responsables, ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva. La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar a tiempo y continuar con el plan hasta la consecución exitosa de todos y cada uno de sus objetivos.

## 2.9. MAPA ESTRATÉGICO

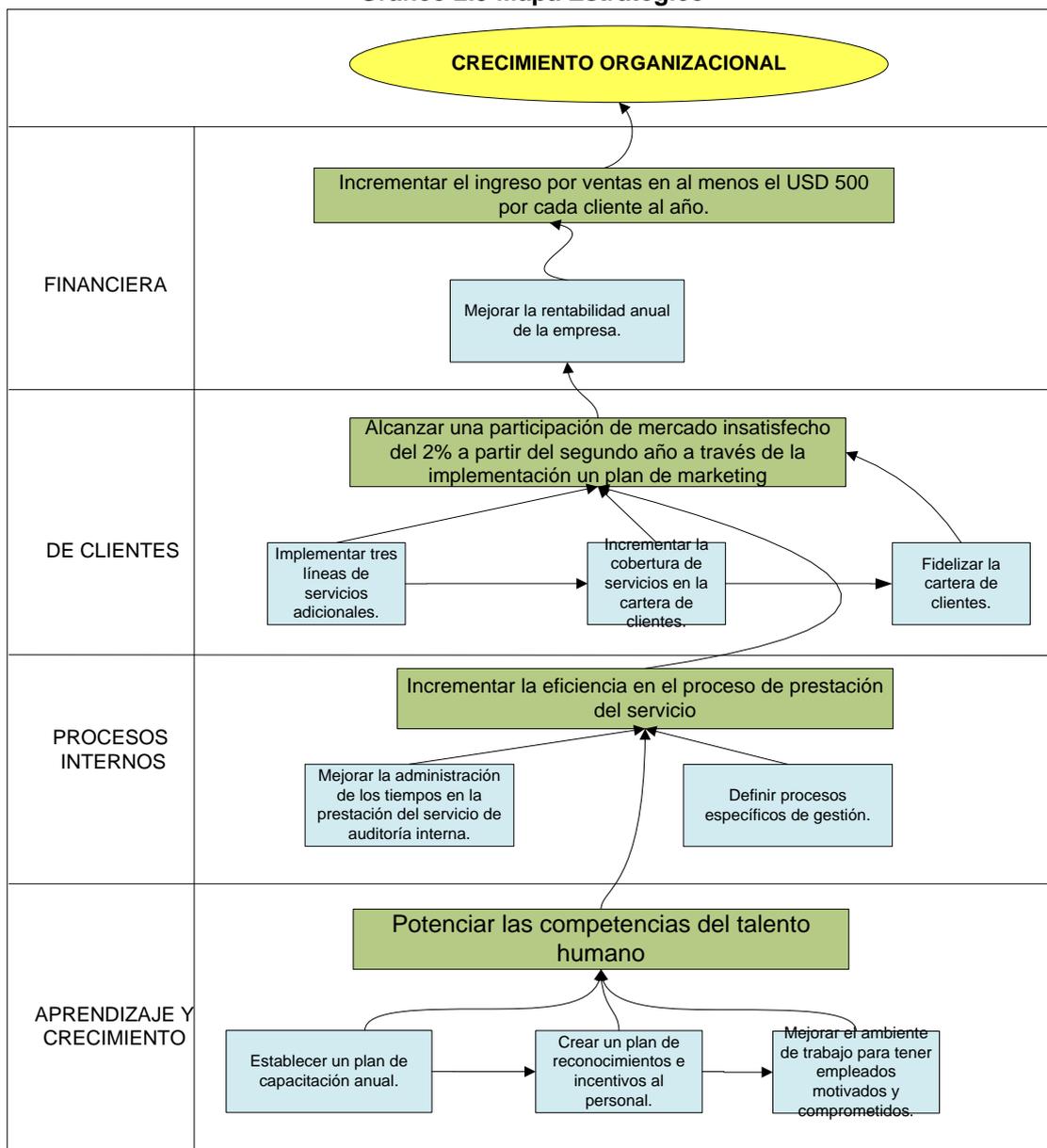
El mapa estratégico representa en forma gráfica los objetivos estratégicos y su interrelación en la organización, debiendo ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados"<sup>20</sup>

Es así que para conseguir un mapa estratégico coherente y luego de haber planteado los objetivos, se expone el siguiente gráfico:

---

<sup>20</sup> Kaplan Robert, (2000), Cuadro de mando integral, España, Ediciones Gestión, Pág. 129

Gráfico 2.9 Mapa Estratégico



Fuente: Investigación Directa

Elaborado Por: María Soledad Tapia

El mapa estratégico ayudará, con un solo golpe de vista, a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre estos.

Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en perspectivas fundamentales. De esta manera se consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable, recordando la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave.

Será de mucha importancia para la empresa, ubicar el mapa estratégico en un lugar visible, aplicando colores a los objetivos ya realizados.

## **2.10. PLANES DE ACCIÓN**

Una vez que el cuadro de mando integral ha sido diseñado y concretado, éste debe ser integrado a las distintas actividades que desempeña el área de gestión administrativa y financiera del Auditorcont Cía. Ltda., para ello, se debe determinar los proyectos estratégicos que se basan en las estrategias previamente establecidos en los preceptos anteriores, de lo cual se derivan los planes de acción que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

**2.10.1. Objetivo 1: Incrementar la eficiencia en el proceso de prestación del servicio para lograr mayor satisfacción del cliente externo e interno**

**Estrategia 1: Mejorar la administración de los tiempos en la prestación del servicio de auditoría interna**

JUSTIFICATIVO: Los tiempos ocupados en la prestación de servicio no cumplen estándares que permitan tener un control exacto del proceso adecuado para ofrecer al cliente un servicio de calidad optimizando recursos.

INDICADOR:

Capacidad utilizada= (Número de horas empleadas/Número de horas estimadas)\*100

Se considera para el cálculo del indicador obtener los datos de servicios realizados por la empresa y las horas destinadas para la conclusión del mismo a través de un estudio de tiempos y movimientos.

PLAN 1: Auditorías de gestión

**Tabla 2.18 Plan de acción 1**

CONTENIDO:	Auditoría interna de gestión.
ESTRATEGIA	Administrar tiempos y recursos existentes en la empresa en el proceso de prestación de servicios.
PRODUCTO:	<p>AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p>RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN:</p> <p>En primer término se debe identificar cuál es la razón para llevar a cabo la auditoría de gestión, posteriormente determinar el alcance de dicha auditoría y la duración de la misma. El objetivo y el alcance de la auditoría están sujetos al tamaño y giro del negocio de la compañía a ser auditada.</p> <p>PREPARACIÓN DE LA AUDITORIA:</p> <p>Determinar la cantidad de trabajo involucrado y el tiempo requerido para realizar la actividad técnica. Para ello se debe tomar en cuenta el tamaño y la</p>

	<p>complejidad del negocio; el tiempo a ser asignado es importante.</p> <p>Seleccionar a los miembros del equipo técnico tomando en cuenta sus habilidades y conocimientos la especialidad, el desarrollo profesional de cada técnico, y la aceptabilidad ante el auditado.</p> <p>Coordinar las fechas con la debida anticipación que no afecte a la empresa auditada ni al equipo auditor. La coordinación debe ser documentada.</p> <p>Comunicar a los miembros del equipo auditor sobre:</p> <p>El alcance de la auditoría</p> <p>Objetivos generales y específicos</p> <p>Método a ser implantado</p> <p>Logística para la misión</p> <p>Tareas individuales y grupales</p> <p>Cronograma de trabajo</p> <p>Preparar con tiempo la lista de requerimientos conjuntamente con los demás miembros del equipo técnico de auditoría.</p> <p>Asegurar oportunamente que el equipo de auditoría esté debidamente preparado y coordinado.</p> <p>Obtener con anticipación la información necesaria para revisión previa.</p> <p>Informar al auditado sobre la reunión de apertura, la necesidad de guías y la logística requerida.</p> <p><b>REUNIÓN DE APERTURA:</b></p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría debe presentar a cada uno de los miembros del equipo a los Directivos de la empresa Cliente.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría confirmará y ratificará el objetivo y el alcance de la auditoría, contenido que con anterioridad debió ser enviada a la compañía.</p> <p>Se determinará los requisitos de las NORMAS a ser aplicadas y revisadas en el proceso de la auditoría de gestión.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría determinará y detallará el rol de cada uno de los miembros en el QUÉ, CÓMO, CUÁNDO sobre la auditoría.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría dará una explicación de la manera cómo serán reportadas las NO CONFORMIDADES y cuáles serán las condiciones para determinar si los incumplimientos son mayores, menores o simples observaciones.</p> <p>Se acordará entre las partes el status del sistema de documentación del auditado que va a ser usado durante la auditoría.</p> <p>El equipo técnico de auditoría debe asegurarse que las guías sean suministradas e informadas.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría informará cuando se realizarán las reuniones de enlace, incluirá detalle de las reuniones con los representantes</p>
--	--

	<p>del auditado.</p> <p>El equipo técnico de auditoría debe verificar que las personas representantes de la auditada estén enteradas de la auditoría que está realizándose.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría debe explicar sobre la confidencialidad que existirá en el trabajo de auditoría de gestión.</p> <p>El equipo técnico de auditoría verificará los requerimientos logísticos como oficinas, alojamiento, alimentación, transportación, etc.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría debe elaborar, si es necesario, un mapa de orientación de la planta y las oficinas de la auditada.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría debe explicar sobre la reunión de cierre.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría debe preguntar si existe alguna inquietud o duda sobre la actividad de auditoría de gestión.</p> <p><b>LA AUDITORIA DE CAMPO:</b></p> <p>El equipo técnico de auditoría debe considerar que los reportes de no conformidad deben ser claros, concisos, objetivos y puntuales respecto de la a la NORMA.</p> <p>El responsable del equipo técnico de auditoría se lo conoce como AUDITOR LÍDER y debe cumplir las siguientes actividades:</p> <p>Asegurar que el objetivo y el alcance de la auditoría sean cubiertos en su totalidad.</p> <p>Asegurar que las no conformidades estén sustentadas en evidencias objetivas sólidas.</p> <p>Verificar que los reportes de no conformidades sean claros y concisos.</p> <p>Convocar a las reuniones de enlace conforme a la programación.</p> <p>Verificar que la actividad de campo se desarrolle de acuerdo a lo planificado.</p> <p>Informar a los representantes del auditado de las no conformidades encontradas.</p> <p><b>LA REUNIÓN DE CIERRE:</b></p> <p>Una vez que se ha ejecutado la auditoría de campo se procederá a realizar la reunión de cierre, la misma considera el siguiente mecanismo de desarrollo.</p> <p>Cada miembro del equipo auditor debe relatar sus hallazgos, los mismos deben ser argumentados y sustentados en bases sólidas y veraces.</p> <p>Cada responsable de la compañía auditada, debe evaluar y aceptar las NO CONFORMIDADES</p> <p>El equipo auditor debe calificar la categoría de las NO CONFORMIDADES</p>
--	--

	<p>En forma conjunta con el equipo auditado y equipo auditor se debe determinar las acciones correctivas y los tiempos de cumplimiento. El equipo auditor debe preparar el borrador del reporte final.</p> <p>Para la culminación de la Reunión de Cierre, se deben tomar en cuenta aspectos adicionales.</p> <p>Agradecimiento a los representantes del auditado por la coordinación y cooperación durante la actividad de auditoría de gestión. Presentar un breve resumen del alcance de la auditoría. Ratificación del objetivo y del alcance de la auditoría y la metodología utilizada en el trabajo de campo. Presentación nuevamente del equipo auditor y su rol en el trabajo de campo. Declaración definitiva de las NO CONFORMIDADES, estableciendo que podrían existir otras NO CONFORMIDADES. Ratificar el cumplimiento de la confidencialidad. Solicitar que las preguntas e inquietudes sean presentadas al final de la reunión. Cada técnico del equipo auditor debe informar con hechos y datos los resultados de su trabajo de campo. El Auditor Líder preparará para el auditado y para su empresa un resumen general incluyendo conclusiones de los resultados globales de la auditoría de gestión. Invitación a los representantes del auditado a discutir puntos específicos. Acuerdo entre las partes para el cumplimiento de las acciones correctivas para cada NO CONFORMIDAD. Acuerdo en donde sea aplicable para establecer un plan de seguimiento. Entrega de los Reportes de NO CONFORMIDAD a cada uno de los responsables de los procesos auditados.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	Empresas que requieren contratar los servicios de auditoría y que sean controladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
UNIDAD RESPONSABLE:	VENTAS
DURACIÓN:	5 AÑOS

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

## Estrategia 2: Definir procesos específicos de gestión

### INDICADOR:

Porcentaje de procesos definidos  $= (\text{Número de procesos definidos y documentados} / \text{total de procesos}) * 100$

Utilizar datos sobre las instalaciones actuales de la empresa y procesos que realiza en entregar un servicio de calidad y el total de procesos realizados en un determinado período.

### PLAN 2:Sistematización y automatización de varios procesos

**Tabla 2.19 Plan de acción 2**

<b>CONTENIDO:</b>	<b>En este programa se establece las directrices sobre la sistematización y automatización de varios procesos a fin de que estos sean efectivos y permitan atender a los requerimientos con menor tiempo de respuesta.</b>
<b>ESTRATEGIA:</b>	Implementar la sistematización y automatización de varios procesos lo que permitirá mejorar en un 50% el tiempo de respuesta para mayor eficiencia en la producción, comercialización y venta de productos
<b>PRODUCTO:</b>	<p>SISTEMATIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS</p> <p>REQUERIMIENTOS</p> <p>Establecer una comisión integrada por los Jefes de cada Unidad a fin de que se expongan los procesos a su cargo.</p> <p>Realizar una revisión de los equipos de la empresa a fin de conocer las limitaciones que se deben tener pendiente en todo el programa.</p> <p>PLANIFICACIÓN</p>

	<p>Determinación de los procesos posibles de automatizar</p> <p>Determinación de los informes necesarios de que se incorporen</p> <p>Elaboración de la planificación respectiva a fin de conocer el tiempo y recursos a emplear</p> <p>Desarrollar la programación o cambios necesarios en el programa existente</p> <p>Realización de las pruebas necesarias a fin de conocer las modificaciones requeridas</p> <p>Capacitación a los empleados del manejo del sistema desarrollado y de los cambios</p> <p><b>CONSIDERACIONES SUGERIDAS:</b></p> <p>El sistema debe ser confiable en el manejo de la información por lo cual su acceso debe requerir claves</p> <p>El sistema debe tener niveles de acceso a fin de que cada usuario maneje únicamente el módulo que le corresponde</p> <p>Se debe desarrollar un Manual de Usuario</p> <p><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>Una vez cumplido el proceso de programación y desarrollo del sistema se procederá con la implementación respectiva conforme la planificación realizada.</p> <p><b>RESPALDOS DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>El programa desarrollado debe permitir realizar los respaldos necesarios por triplicado los mismos que deben ser distribuidos de la siguiente manera:</p> <p>Un respaldo al departamento de sistemas</p> <p>Un respaldo al departamento administrativo</p> <p>Un respaldo al archivo externo, el mismo que la gerencia debe definir donde lo contratará</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	Personal de la Compañía
UNIDAD RESPONSABLE:	SISTEMAS
DURACIÓN:	5 años

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

**2.10.2. Objetivo 2: Potenciar las competencias del talento humano a través de un plan de capacitación continuo, que ayude a mejorar sus capacidades**

**Estrategia 3: Establecer un plan de capacitación anual**

JUSTIFICATIVO:El personal de la empresa realiza sus actividades en forma monótona y no contribuye con un valor agregado en el proceso de prestación del servicio.

INDICADOR:

Costo participación por empleado=(inversión anual en capacitación/Número total de empleados)\*100

Con relación a los ingresos obtenidos por ventas según el Estado de resultados, se estimará un porcentaje destinado para capacitación según la nómina actual de la empresa.

PLAN 3: Capacitación para el desarrollo de competencias en los empleados.

**Tabla 2.20Plan de acción 3**

CONTENIDO:	Pautas sobre la planificación para la capacitación de los empleados de la empresa
ESTRATEGIA:	Impulsar la capacitación del personal a través de cursos y seminarios internos y externos.
PRODUCTO:	PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL DE EMPLEADOS

	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>A fin de que el servicio brindado marque diferencia es necesaria que las auditorías sean ejecutadas por personas debidamente entrenadas y capacitadas, profesionalmente seleccionadas con actitud y mentalidad propositivas, en tal virtud es menester actualizar y reforzar los conocimientos del personal que realiza las auditorías a través de una capacitación continua.</p> <p><b>LÍNEAS DE ACCIÓN:</b></p> <p>Se deberá elaborar el respectivo plan de capacitación anual de empleados, para lo cual se deberá:</p> <p>Determinar los temas en los cuales se les debe capacitar a los empleados  Determinar los empleados a quienes se patrocinará la capacitación  Analizar si los temas pueden ser dictados en la empresa por los Socios  Para los temas en que sea necesario contratar de forma externa, realizar las gestiones pertinentes a fin de contactar a los Profesionales  En caso de que el tema amerite, considerar la participación del empleado en cursos externos a fin de que puedan especializarse o actualizarse.  Elaborar un plan operativo anual el mismo que adicionalmente cuente con el respectivo presupuesto de gastos  Elaborar e implementar políticas de compensación por patrocinio de capacitación, en las que de forma clara deberá indicar las condiciones, requisitos y demás detalles del caso.</p> <p><b>SEGUIMIENTO Y CONTROL:</b></p> <p>Se deberá realizar el seguimiento de forma trimestral del cumplimiento de la planificación a fin de tomar correctivos oportunos en los casos que amerite o realizar modificaciones según los requerimientos o necesidades detectadas en el transcurso del período.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO	PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
UNIDAD RESPONSABLE:	RECURSOS HUMANOS
DURACIÓN:	5 años

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

## **Estrategia 4: Crear un plan de reconocimientos e incentivos al personal**

### INDICADORES:

Porcentaje retribuciones concedidas =  $(\text{Número de empleados reconocidos} / \text{Número total de empleados}) * 100$

Reconocimiento promedio por trabajador =  $(\text{Total de incentivos} / \text{Número de empleados reconocidos}) * 100$

Con un plan de capacitación se obtendrán datos para el cálculo del primer indicador, considerando a los empleados seleccionados para la capacitación y la nómina actual de la empresa. El porcentaje destinado para la capacitación según los ingresos por ventas reflejado en el Estado de Resultados y el número de empleados seleccionados para la capacitación ayudarán al cálculo del segundo indicador.

PLAN 4: Plan de incentivos

**Tabla 2.21 Plan de acción 4**

CONTENIDO:	Incentivos entregados al personal comprometido con la empresa.
ESTRATEGIA:	Alcanzar el compromiso del cliente internos a través de incentivos por el cumplimiento de los objetivos propios y empresariales.
PRODUCTO:	PLAN DE INCENTIVOS  OBJETIVO:  Mejorar el desempeño del cliente interno identificado con la empresa, con el

	<p>fin de generar un servicio de calidad con un valor agregado, a través de un reconocimiento por su trabajo y en un ambiente adecuado, que motive al desarrollo conjunto.</p> <p>LÍNEAS DE ACCIÓN:</p> <p>Se entregará incentivos cuando el personal demuestre compromiso con su trabajo, para lo cual se deberá:</p> <p>Incentivar a todo el personal de la empresa.  Plantear objetivos a corto plazo alcanzables por los empleados según las áreas de trabajo.  Establecer una clasificación del personal y los incentivos por cada área.  Proponer incentivos tanto grupales como individuales.  Establecer pautas de medición para obtener los puntajes máximos del personal a premiar.  Proponer incentivos económicos (% de incremento en el sueldo) y no económicos (ascensos, días compensatorios, cuadros de honor, etc.)  Elaborar un plan de incentivos anual cuyos gastos se encuentren identificados en el plan de capacitación.</p> <p>SEGUIMIENTO Y CONTROL:</p> <p>Se deberá realizar el seguimiento de forma trimestral del cumplimiento de la planificación, a fin verificar el logro de objetivos y la entrega inmediata del incentivo para lograr la credibilidad del cliente interno generando así la motivación en el resto del recurso humano.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
UNIDAD RESPONSABLE:	RECURSOS HUMANOS
DURACIÓN:	Permanente.

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

### **Estrategia 5: Mejorar el ambiente de trabajo para tener empleados motivados y comprometidos**

INDICADOR:

Porcentaje de satisfacción del cliente interno=(Número de empleados satisfechos/Número total de empleados)\*100

El indicador será calculado a través de datos obtenidos de la revisión de manuales para el personal revisando tiempos y movimientos para entregar un servicio de calidad por parte del personal que conforma la nómina de la empresa.

#### PLAN 5:Plan de desarrollo organizacional

**Tabla 2.22Plan de acción 5**

CONTENIDO:	A través de este programa se definen las estrategias en el área de recursos humanos que se consideran necesarias implementar a fin de alcanzar el desarrollo organizacional que distinguirá a los profesionales de la firma con respecto a la competencia.
ESTRATEGIA:	Fomentar el desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos sean realizados, basados en los valores y principios de la organización los cuales distinguirán a los profesionales de la firma con respecto a la competencia. Fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano. Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.
PRODUCTO:	PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  Mejorar la metodología de contratación de personal para lo cual es necesario:  Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno. Realizar una investigación de fuentes externas e internas para captar los individuos más calificados Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada departamento de la empresa Uso de sistema de información para posibles candidatos. Implementar programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento

	<p>Lograr una cultura organizacional idónea para que los empleados realicen las labores bajo los mismos estándares en todas las áreas para lo cual se deberá:</p> <p>Determinar los estándares a seguir en cada área ( Manuales de procedimientos que consideren el seguimiento y controles que se aplicarán)</p> <p>Desarrollo de equipos de trabajo a través de seminarios y entrenamiento</p> <p>Implementación de sistema de evaluación de desempeño que permita reconocer el trabajo desplegado por cada empleado, así como impulse el mejoramiento constante en todo el personal.</p> <p>Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa basados en:</p> <p>Recolección y análisis de datos proporcionados por los empleados</p> <p>Enriquecimiento y ampliación del cargo implementando el Manual de descripción de cargos y con la participación de una comisión de empleados para rediseñar los cargos acorde a las necesidades actuales.</p> <p>Implementación de un sistema de evaluación que considere salarios y beneficios competitivos</p> <p>EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO</p> <p>La evaluación de los avances que se han dado se realizará de forma trimestral para lo cual es necesario se incorpore un Plan Operativo Anual como herramienta de desarrollo, seguimiento y control</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
UNIDAD RESPONSABLE:	RECURSOS HUMANOS
DURACIÓN:	5 AÑOS

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

**2.10.3. Objetivo 3: Incrementar el ingreso por ventas en al menos el USD 500 por cada cliente al año**

**Estrategia 6: Mejorar la rentabilidad anual de la empresa**

INDICADORES:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}) * 100$$

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad neta} / \text{activo total}) * 100$$

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad neta} / \text{inversión}) * 100$$

Los datos referentes al cálculo del primer indicador se obtendrán del Balance de Resultados, el monto registrado al final del periodo a ser evaluado de la cuenta de Ventas. Para el siguiente indicador se tomarán datos del Balance General y el Estado de Resultados. Finalmente la fuente para el último indicador se considera el Balance General.

PLAN 6: Optimización del uso de recursos financieros.

**Tabla 2.23 Plan de acción 6**

CONTENIDO:	Propuesta para mejorar las actividades de la empresa en el área financiera logrando ser productiva, competitiva y rentable, a través de un mejor manejo de los costos y uso de los recursos con los que cuenta la compañía.
ESTRATEGIA:	Enfocarnos en los costos que pueden ser mejorados, controlados y que permitan alcanzar una rentabilidad positiva en el corto plazo, así como también en la administración efectiva de los recursos en especial los que están registrados como activos.
PRODUCTO 1:	<p>OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS A TRAVÉS DEL MANEJO DE PRESUPUESTOS</p> <p>LÍNEAS DE ACCIÓN:</p> <p>Se ha realizado una revisión de las cuentas de la empresa en las cuales se ha detectado que se puede optimizar su ejecución a través de la implementación de presupuestos y con las siguientes consideraciones:</p>

	<p>No incrementar pagos por honorarios, a no ser que se incremente la participación en el mercado de la empresa.</p> <p>No incrementar sueldos, excepto si hay una obligación estatal o de igual manera que en el caso de los honorarios, si la Empresa experimenta una mejor participación en el mercado y acorde al sistema de evaluación e incremento de salarios y beneficios que anteriormente ha sido planteado que se debe implementar.</p> <p>Se debe eliminar todo tipo de trabajos temporales ya que la preparación, ampliación de cargos y estabilidad laboral que anteriormente se planteó alcanzar dejaría innecesaria la contratación de estos servicios temporales.</p> <p>Se evitarán las mejoras en el edificio, a sabiendas que se ha realizado una muy buena cantidad durante los años anteriores.</p> <p>Se incentivará la reducción del consumo de todos los servicios básicos como luz, agua y teléfono, para evitar el incremento de las planillas por dichos servicios.</p> <p>Se espera una reducción al 50% del mantenimiento de muebles y equipos</p> <p>Se mantendrá y capacitará de mejor manera al personal de ventas.</p> <p>Todos los gastos restantes, se presupuestan con el mismo valor anual, tratando de reducirlos en lo posible.</p> <p><b>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:</b></p> <p>Implementación y apego a la planificación de flujos de efectivo en valores y tiempos</p> <p>Desarrollo de un Plan Operativo Anual que permita conocer</p> <p><b>EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO</b></p> <p>Las evaluaciones se las realizará de forma trimestral en base al porcentaje de cumplimiento el mismo que será arrojado por los documentos de control del caso como es el presupuesto de ingresos y gastos anuales cerrados en el parcial correspondiente, flujos de caja y plan operativo anual correspondiente.</p> <p><b>MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS</b></p> <p>La compañía cuenta con instalaciones las mismas que se pueden habilitar como aulas de capacitación, tanto para el personal de la empresa como para los Clientes y público en General ya que los Socios acreditan experiencia y conocimientos que viabilizarían esta oportunidad.</p>
--	---

<p>PRODUCTO 2:</p>	<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Dotación de tres pizarras para tinta líquida  Adecuaciones de pintura y limpieza en el área del segundo piso  Adquisición de 8 mesas auxiliares y 16 sillas  Definir quienes van a dictar los cursos</p> <p>LÍNEAS DE ACCIÓN:</p> <p>Definir los temas sobre los cuales se puede dar las charlas entre los cuales inicialmente pueden ser: actualización tributaria, nómina, presupuestos.  Realizar la planificación de la capacitación tanto interna como externa  Planificación de costos de materiales y break  Comunicar a los Clientes sobre los eventos planificados  En los casos en los que sean cursos abiertos a todo el público planificar los temas, costo, fechas y la publicidad a realizar.  Implementar un formulario en el cual registre los asistentes, la calificación de la realización del mismo, los temas que les gustaría sean tratados en futuros cursos y sugerencias.  A través del formulario implementado se levantará una base de datos la misma que permitirá hacer modificaciones en los cursos proyectados impartir y mejorar de acuerdo a las sugerencias.</p> <p>EVALUACIONES:</p> <p>Las evaluaciones se la realizarán después de cada curso en base a la calificación promedio dada por los asistentes en los formularios.</p>
<p>POBLACIÓN OBJETIVO:</p>	<p>Personal de la Compañía, Personal del Departamento de Contabilidad de los Clientes, Personas que trabajan en el área Contable.</p>
<p>UNIDAD RESPONSABLE</p>	<p>UNIDAD ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>5 años</p>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

**2.10.4. Objetivo 4: Alcanzar una participación de mercado insatisfecho del 1,5% a partir del segundo año a través de la implementación un plan de marketing**

### Estrategia 7: Implementar tres líneas de servicios adicionales

JUSTIFICATIVO: La participación de la empresa en los últimos años no ha logrado un crecimiento esperado, la falta de un plan adecuado para lograr una mejor participación ha generado un desarrollo lento.

#### INDICADOR:

Participación productos nuevos= (Línea de servicios implementados/líneas deservicios propuestos)\*100

Los datos se obtendrán del portafolio actual de productos que actualmente ofrece la empresa y de la investigación de mercados para conocer gustos y preferencias del actual cliente.

PLAN 7: Planificación del trabajo de auditoría a ofrecer

**Tabla 2.24 Plan de acción 7**

CONTENIDO:	El presente programa expone los procedimientos que se deberán considerar en la realización de una auditoría.																												
ESTRATEGIA:	Mejorar el desempeño del personal con la implementación de una planificación del trabajo a desarrollar considerando los tiempos a destinar en la ejecución del trabajo.																												
PRODUCTO 1:	<p>PRESUPUESTO DE TIEMPO A SER EMPLEADO EN LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA</p> <p>El tiempo considerado como necesario para desarrollar el trabajo de auditoría completo comprende el uso de 420 horas las mismas que se deben distribuir de la siguiente manera:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PERSONAL ENCARGADO</th> <th>ETAPA PREPARACIÓN</th> <th>INFORME PRELIMINAR</th> <th>INFORME FINAL</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SOCIO/GERENTE</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>ENCARGADO</td> <td>50</td> <td>30</td> <td>60</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>ASISTENTES</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>70</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>150</td> <td>120</td> <td>150</td> <td>420</td> </tr> </tbody> </table>				PERSONAL ENCARGADO	ETAPA PREPARACIÓN	INFORME PRELIMINAR	INFORME FINAL	TOTAL	SOCIO/GERENTE	20	10	20	50	ENCARGADO	50	30	60	140	ASISTENTES	80	80	70	240	TOTAL	150	120	150	420
PERSONAL ENCARGADO	ETAPA PREPARACIÓN	INFORME PRELIMINAR	INFORME FINAL	TOTAL																									
SOCIO/GERENTE	20	10	20	50																									
ENCARGADO	50	30	60	140																									
ASISTENTES	80	80	70	240																									
TOTAL	150	120	150	420																									

	<p>La ejecución y el cumplimiento de la planificación se la medirán a través de la hoja de control diario de tiempo presupuestado.</p>
<p>PRODUCTO 2:</p>	<p><b>PLAN GENERAL DE AUDITORIA FINANCIERA A APLICARSE</b></p> <p>El presente plan general de auditoría financiera es el que deberá aplicarse a fin de realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, aplicando los procedimientos necesarios que permitirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades</li> <li>2. Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y crecimiento profesional</li> <li>3. Constatar que no se hayan omitido procedimientos</li> <li>4. Permitir a los Supervisores y demás, visualizar fácilmente las pruebas aplicadas y las no aplicables, como también que no se ha revisado aún.</li> <li>5. Realizar el seguimiento debido del trabajo desarrollado de todo el equipo y saber quiénes son los responsables en todo momento.</li> </ol> <p><b>PLANIFICACIÓN INFORME PRELIMINAR:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de la Empresa (Breve resumen: Constitución, objeto social, conformación accionaria, etc.)</li> <li>2. Identificación del manejo del giro del negocio, manejo de cada área y situación actual</li> <li>3. Revisión de Políticas que se aplican en la empresa: compras, determinación de costos, producción, ventas, manejo de informes y reportes, evaluaciones, cumplimiento de las normas legales contables que rigen a la empresa, revisión general de las operaciones, utilizando pruebas selectivas de auditoría, estadísticas y no estadísticas.</li> </ol> <p>Las técnicas de auditoría para la obtención de evidencia son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio General en: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, y Bancos para determinar errores y soluciones</li> <li>- Examen físico: Arqueo de cuentas por cobrar, arqueo de cuentas por pagar</li> <li>- Confirmación: confirmación de titulares y saldos en las cuentas de bancos, verificación saldos de proveedores y clientes de la compañía.</li> <li>- Conciliación: entre saldos cuentas bancos, clientes y proveedores</li> <li>- Indagación e investigación: Se obtendrá información verbal sobre manejo de los Clientes y procedimientos de Control Interno establecidos en la empresa</li> <li>- Diagrama de Flujo: se establecerá el diagrama de flujo del proceso de compras, producción y de información</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificación de Principales Proveedores</li> <li>5. Identificación de cambios en curso o a implementarse a fin de determinar que abarcará la auditoria</li> <li>6. Identificación de riesgos inherentes al Control Interno (ejemplo: manejo de cuentas por cobrar, por pagar, etc.)</li> <li>7. Establecer las áreas significativas de la empresa (las áreas que en sí son el giro del negocio), ejemplo las ventas y su movimiento).</li> </ol> <p><b>PLANIFICACIÓN INFORME FINAL:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se enviarán confirmaciones de saldos a bancos, proveedores, clientes y empleados</li> <li>2. Con base del Balance de Prueba a partir del informe preliminar se completara la información y siguiendo los procedimientos se analizarán las cifras finales de los Estados Financieros con el fin de establecer el</li> </ol>

dictamen.

**PROCEDIMIENTOS A APLICAR:**

1. Estudio evaluación de los sistemas contables y control interno
2. Investigación y verificación de las operaciones contables y saldos de cuentas
3. Comparación de los Estados Financieros de los dos últimos años con los principales registros contables y relacionados para determinar si esos Estados Financieros contienen adecuadamente las transacciones y el movimiento contable financiero en forma razonable.
4. Luego de terminado y entregado el informe de auditoría, se concretará una última visita al Cliente para obtener una idea clara del resultado del informe, si el cliente se encuentra realmente satisfecho con el trabajo realizado y sus opiniones referentes a los asistentes de la auditoría, adicionalmente se le aclararan sus dudas a fin de cubrir sus expectativas con respecto a lo indicado en el informe y a las sugerencias en el registradas.

**LUGAR DE TRABAJO:**

El levantamiento de la información, verificación de evidencias, y cruces se realizará en las oficinas del Cliente. Elaboración de informes en las oficinas de la empresa.

**PERSONAL INVOLUCRADO:**

<b>DEL CLIENTE:</b>
Gerente General
Gerente Administrativo
Auditor
Contador
<b>DE LA AUDITORIA:</b>
Socios
Gerente
Auditor Senior
Auditor Junior

**COSTO DE LA AUDITORIA:**

Se establecerá los honorarios entre \$ 5,95 y \$ 18 dólares la hora/hombre para Socio, Gerente, Senior y Junior, lo cual dependerá del tamaño de la empresa a auditar y para lo cual se basará en los montos manejados por el Cliente así como el número de operaciones mensuales promedio realiza, esta información se debe solicitar al Cliente y que a adicionalmente podremos visualizar si es una compañía pequeña, mediana o grande.

Para los casos en los cuales se identifique condiciones que indiquen que será necesario más tiempo de auditoría y por consiguiente honorarios más altos, estos se establecerán en función de la complejidad que se ha establecido.

Los gastos de viaje serán de cargo directamente del Cliente, así como también otros costos directos que puedan derivarse del trabajo a realizar y que expondrán con anterioridad a ejecutarse.

**REUNIONES A MANTENER CON LOS CLIENTES:**

1. Para la planeación
2. Para informar la conclusión de la Auditoría preliminar (presentado memorando Interno y establecido aspectos de seguridad razonable en las áreas operativas, financieras y contables)
3. Discusión del Memorando de Control Interno
4. Con el Cliente

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Con la Auditoría Interna</li> <li>6. Presentación del Memorando de Control Interno Definitivo (ante el Gerente y Junta Directiva)</li> <li>7. Para discutir el informe</li> <li>8. Con el Cliente</li> <li>9. Con la Auditoría Interna</li> <li>10. Presentación de Estados Financieros Auditados a la Junta de Accionistas</li> <li>11. Entrega del Informe Final de Auditoria</li> </ol> <p>EVALUACIÓN DEL TRABAJO DESPLEGADO</p> <p>Una vez finalizado el trabajo y entregado el Informe Final de Auditoria se procederá a evaluar el trabajo desarrollado con el Cliente, la misma se basará en las apreciaciones que el Cliente dé sobre el equipo en la visita final y se la calificará como regular, buena, sobresaliente y excelente.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	Empresas que requieren contratar los servicios de auditoría y que sean controladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
UNIDAD RESPONSABLE:	Equipo de auditoría
DURACIÓN:	5 años

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

### **Estrategia 8: Incrementar la cobertura de servicios en la cartera de clientes**

#### INDICADOR:

Porcentaje cobertura de servicios= (Número de servicios contratados/número de servicios propuestos)\*100

Se considera para el indicador obtener datos de la demanda actual que satisface la empresa y el número de servicios que contrata la misma y; con la información obtenida de un estudio de mercado sobre las necesidades de los clientes actuales.

PLAN 8: Relanzamiento de servicios

**Tabla 2.25 Plan de acción 8**

CONTENIDO:	El programa pretende establecer las actividades adecuadas para realizar un relanzamiento de los servicios que ofrece actualmente la empresa.
ESTRATEGIA:	Realizar el relanzamiento de los servicios que oferta actualmente la empresa, realizando actividades adecuadas con el fin de fomentar un crecimiento de la adquisición de servicios.
PRODUCTO:	<p><b>RELANZAMIENTO DE SERVICIOS:</b> El relanzamiento de los servicios de la empresa está enfocado a lograr una mayor cobertura con los clientes actuales, generando interés en los servicios existentes verificando su calidad, para en un futuro ampliar la línea de servicios.</p> <p><b>OBJETIVOS DEL RELANZAMIENTO DE SERVICIOS:</b> Obtener una reacción inmediata por parte del cliente. Establecer relaciones con medios y personas que impulsen la difusión de los servicios actuales. Fidelizar al cliente actual, dispuesto a adquirir un servicio existente o nuevo. Incrementar la cartera de clientes en 1,5% al finalizar el relanzamiento de los servicios.</p> <p><b>CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>  El relanzamiento de servicios debe contar con la participación activa toda la empresa, estableciendo responsables, tiempos y recursos necesarios para alcanzar su desarrollo y puesta en marcha.</p> <p><b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>  Durante el desarrollo e implementación del relanzamiento de servicios es necesario disponer de controles que permitan medir y evaluar los resultados, permitiendo tomar medidas correctivas y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	Cartera actual de clientes conformada por empresas que requieren contratar los servicios de auditoría y que sean controladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
UNIDAD RESPONSABLE:	VENTAS
DURACIÓN:	6 meses

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

## Estrategia 9: Fidelizar la cartera de clientes

### INDICADOR:

Tasa de éxito= (Numero de clientes satisfechos/número total de clientes)\*100

Los datos para el cálculo del indicador se obtendrán de la demanda actual de la empresa y su frecuencia de consumo; considerando además datos del total de los clientes en la empresa desde sus inicios.

### PLAN 9: Plan de marketing

**Tabla 2.26 Plan de acción 9**

CONTENIDO:	Directrices a considerar en la elaboración e implementación de un plan de marketing
ESTRATEGIA:	Implementación de un plan de marketing enfocado en mejorar la gestión comercial de los diferentes productos de la Compañía.
PRODUCTO:	<p><b>PLAN DE MARKETING:</b></p> <p>La realización del plan de marketing deberá permitir realizar una mejor gestión comercial de los diferentes productos que Auditricont Cía. Ltda., ofrece, lo cual es de gran importancia debido al comportamiento de los resultados que muestran un crecimiento en los últimos años.</p> <p><b>OBJETIVOS QUE EL PLAN DE MARKETING DEBE ENFOCAR:</b></p> <p>La captación de nuevos clientes tanto de nuestro mercado directo (Quito), como el mercado indirecto (Guayaquil y Cuenca).</p> <p>Determinar que estrategias se pueden aplicar a Auditricont Cía. Ltda.</p> <p>Dar a conocer los servicios de Auditricont Cía. Ltda., al menos al 60% del mercado meta.</p> <p>Incrementar la participación del mercado meta en un 1,5% cada año durante cinco años mediante la implementación de estrategias de producto, plaza, precio y promoción.</p> <p>Incrementar la satisfacción del cliente por lo menos 50% según la</p>

	<p>encuesta de satisfacción al cliente que deberá aplicarse para tener como punto de partida.</p> <p>Conservar el 100% de la cartera de Clientes de cada año, lo cual se puede medir en las renovaciones.</p> <p><b>CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN</b></p> <p>El Plan de Marketing debe contener un Plan de Acción a fin de poner en marcha las estrategias planteadas, con responsables y calendarios de acciones a fin de poder medir su desarrollo y aplicación.</p> <p><b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b></p> <p>Adicionalmente el plan de marketing debe contener los controles que se implementarán para medir y evaluar los resultados alcanzados con las estrategias y planes aplicados, lo cual servirá como sustento para tomar medidas correctivas y asegurar que se alcancen los objetivos planteados en el Plan de Marketing y que deben apuntar a aportar al cumplimiento del Plan Estratégico de Auditoricont Cía. Ltda.</p>
POBLACIÓN OBJETIVO:	Empresas que requieren contratar los servicios de auditoría y que sean controladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
UNIDAD RESPONSABLE:	VENTAS
DURACIÓN:	5 años

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

## CAPÍTULO III

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico.

El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad, para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

Enfocándonos en el tema de “Direccionamiento Estratégico” se integrarán en primer lugar los conceptos incorporados a los principales modelos de gerencia existentes.

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser

intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

“Un elemento importante en la formulación estratégica es la intuición, habilidad que se asimila con los conceptos: visión, olfato, percepción, instinto, etc., que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia”<sup>21</sup>, que en la disciplina organizacional involucra los siguientes conceptos:

- Misión: la razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- Visión: una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- Principios y valores: los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

El direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

---

<sup>21</sup>Arrieta Iván, (2005), Del Balanced Scorecard al Value Scorecard, México, McGraw Hill, Pág. 95

- La Estrategia Corporativa,
- La Estrategia de Mercadeo y
- La Estrategia Operativa o de Competitividad

### **3.1.1. Misión**

Somos una empresa consultora ecuatoriana conformada por un grupo de profesionales de gran formación y trayectoria, con el firme compromiso de contribuir al logro exitoso de las iniciativas empresariales de nuestros clientes, a través de servicios especializados de auditoría y consultoría de primer nivel y excelencia, impulsamos el mejoramiento continuo de la gestión que apoya sus decisiones administrativas y de control, generando valor agregado que permita un mejor desarrollo en su competitividad.

### **3.1.2. Visión**

Dentro de los próximos cinco años seremos reconocidos como una de las firmas de auditoría, consultoría y de asesoramiento organizacional más eficaz en el Ecuador, con posicionamiento de liderazgo entre las principales empresas auditoras del país y alta preferencia de elección entre clientes que requieran servicios profesionales de auditoría y consultoría.

### **3.1.3. Principios y Valores Organizacionales**

Dentro de la asignación de principios y valores para Auditricont Cía. Ltda., se proponen los siguientes:

1. **Calidad:** Compromiso de la empresa a brindar el mejor de sus esfuerzos, sabiendo que en los detalles está la diferencia entre mediocridad y excelencia.
2. **Desarrollo de recursos humanos:** Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Desarrollar un clima organizacional con las exigencias de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de la empresa.
3. **Integridad:** Comprender, mantener las promesas y satisfacer las expectativas, evitar comunicación engañosa y desleal que no respete la dignidad humana, y tratar al mundo con el mismo conjunto de principios.
4. **Los problemas:** Son una oportunidad de ayuda y búsqueda de soluciones para nuestros clientes, proveedores, compañeros y amigos.
5. **Productividad y competitividad:** Uso apropiado de los recursos humanos y materiales, así como de los procesos, para mantener un alto nivel competitivo que permita ser eficientes y rentables.
6. **Reglas claras:** Importante en cada situación o clientes nuevos, para evitar malos entendidos, decepciones y falta de confianza.
7. **Trabajo en equipo:** Estar claros que se debe tener la capacidad y habilidad de trabajar conjuntamente alrededor de una visión común. La

habilidad individual de ir directamente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este es el incentivo que permitirá al común de los integrantes de la organización, alcanzar inclusive resultados clasificados como poco comunes.

### **3.2. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **3.2.1. Procesos actuales**

La empresa maneja una contabilidad general financiera, con un plan de cuentas estructurado de acuerdo a los requerimientos de los principios de contabilidad generalmente aceptados, con ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio.

De manera general, al interior de la organización no se han identificado claramente los procesos, de ello se deriva la necesidad de definirlos para lo cual se empezará por un levantamiento de los procesos actuales que se han venido llevando empíricamente hasta la fecha, para posteriormente proponer las mejoras respectivas a fin de elevar el nivel de eficiencia de la organización.

Los macro procesos identificados son:

1. Proceso de prestación del servicio.
2. Proceso de compras.
3. Proceso de contable.

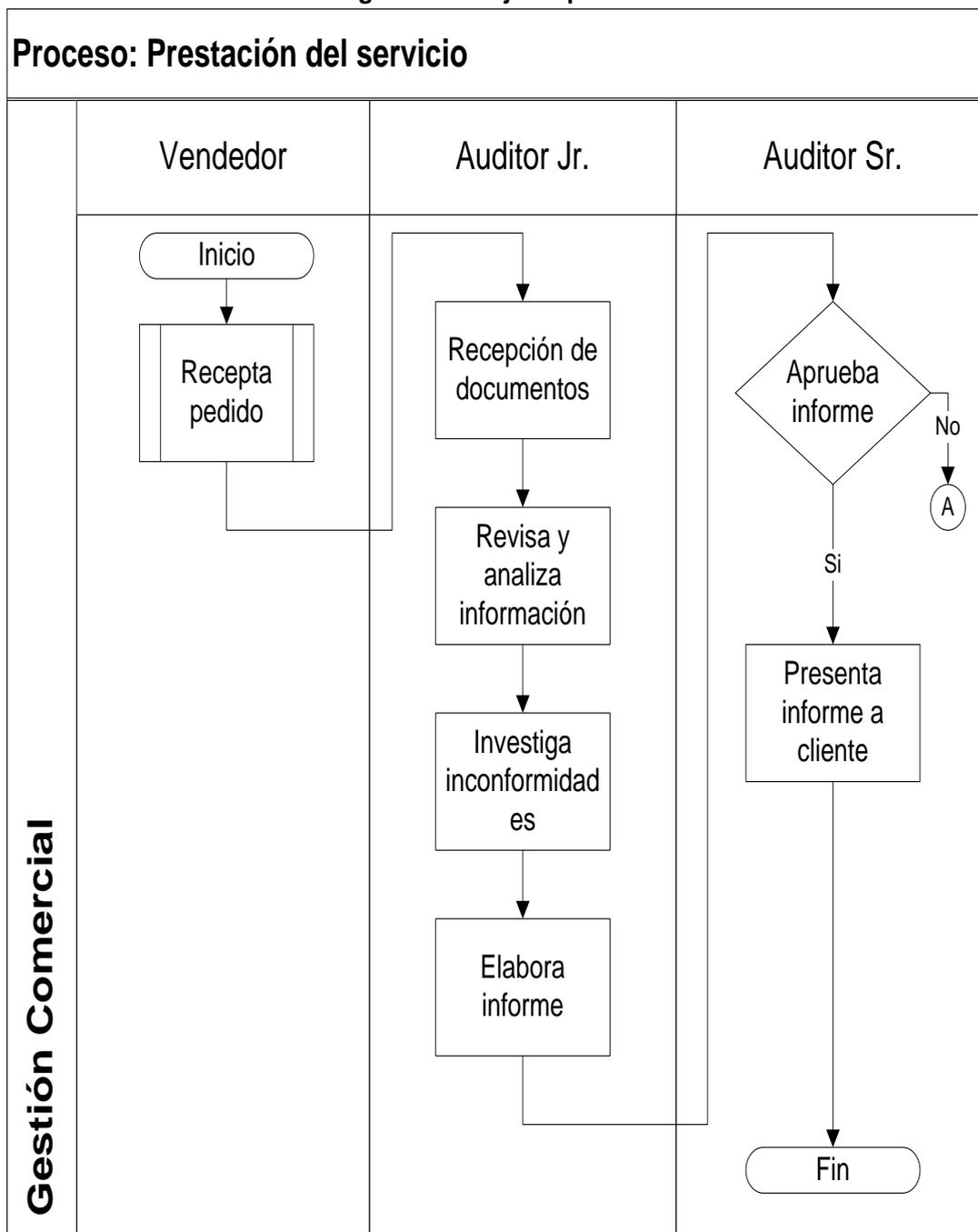
## Proceso de prestación del servicio

**Tabla 3.27** Hoja de proceso de prestación del servicio

Auditricont Cía. Ltda.		
Proceso:	Gestión Comercial	Autor:
Subproceso:	Prestación de servicio de auditoría	Ma. Soledad Tapia
Objetivo:	Realizar estudios para mejoras	Fecha:
Actividades: Recepción de pedido. Recepción de documentos e informes. Revisión y análisis de los informes Investigación de inconformidades. Elaboración de informe previo. Aprueba informe Presentación informe a cliente.		10-10-2010
		Entradas: Informes de ventas
		Recursos: Humano Tecnológico
		Salidas: Informe de auditoría.
		Cliente: Prestación de servicios
		Proveedores: Clientes externo Clientes internos
	<b>Límites del subproceso</b> <b>Inicio:</b> Inicia con la recepción de informes <b>Fin:</b> Presentación del informe de auditoría.	
<b>Indicadores de gestión</b> Informes revisados y entregados / total de informes recibidos		

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

Grafico 3.10 Diagrama de flujo de prestación del servicio



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado Por: María Soledad Tapia

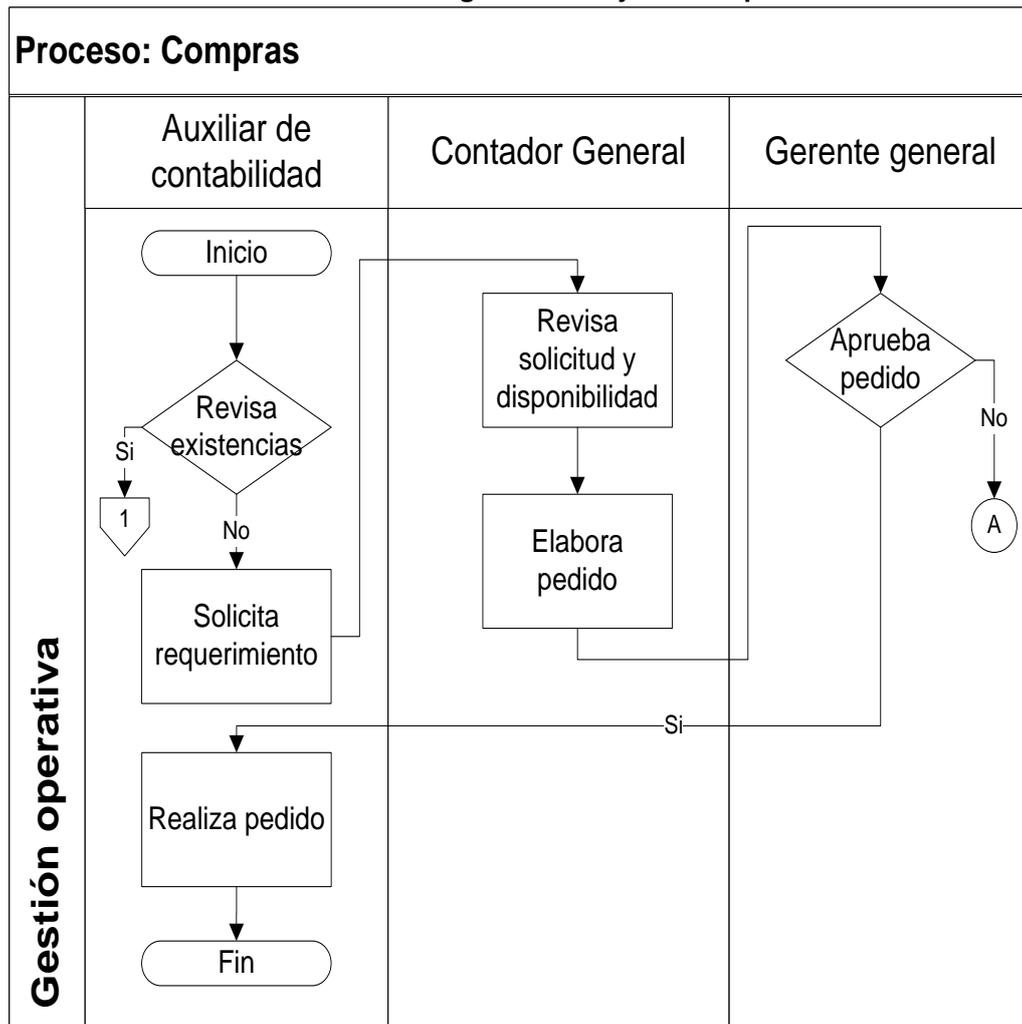
## Procesodecompras

**Tabla 3.28**Hoja de proceso de compras

Auditricont Cía. Ltda.		
Proceso:	Gestión Comercial	Autor:
Subproceso:	Compra	Ma. Soledad Tapia
Objetivo:	Adquirir insumos	Fecha:
Actividades: Revisa existencias. Solicita requerimiento. Revisa solicitud y disponibilidad. Elabora pedido. Aprueba pedido. Realiza pedido.		10-10-2010
		Entradas: Ordenes de pedido
		Recursos: Humano Tecnológico
		Salidas: Pedidos
		Cliente: Adquisiciones
		Proveedores: Clientes externos
	Límites del subproceso <b>Inicio:</b> Con la revisión de existencias. <b>Fin:</b> Con él envío del pedido al proveedor.	
Indicadores de gestión Pedidos recibidos / Pedidos solicitados		

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

Grafico 3.11 Diagrama de flujo de compras



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

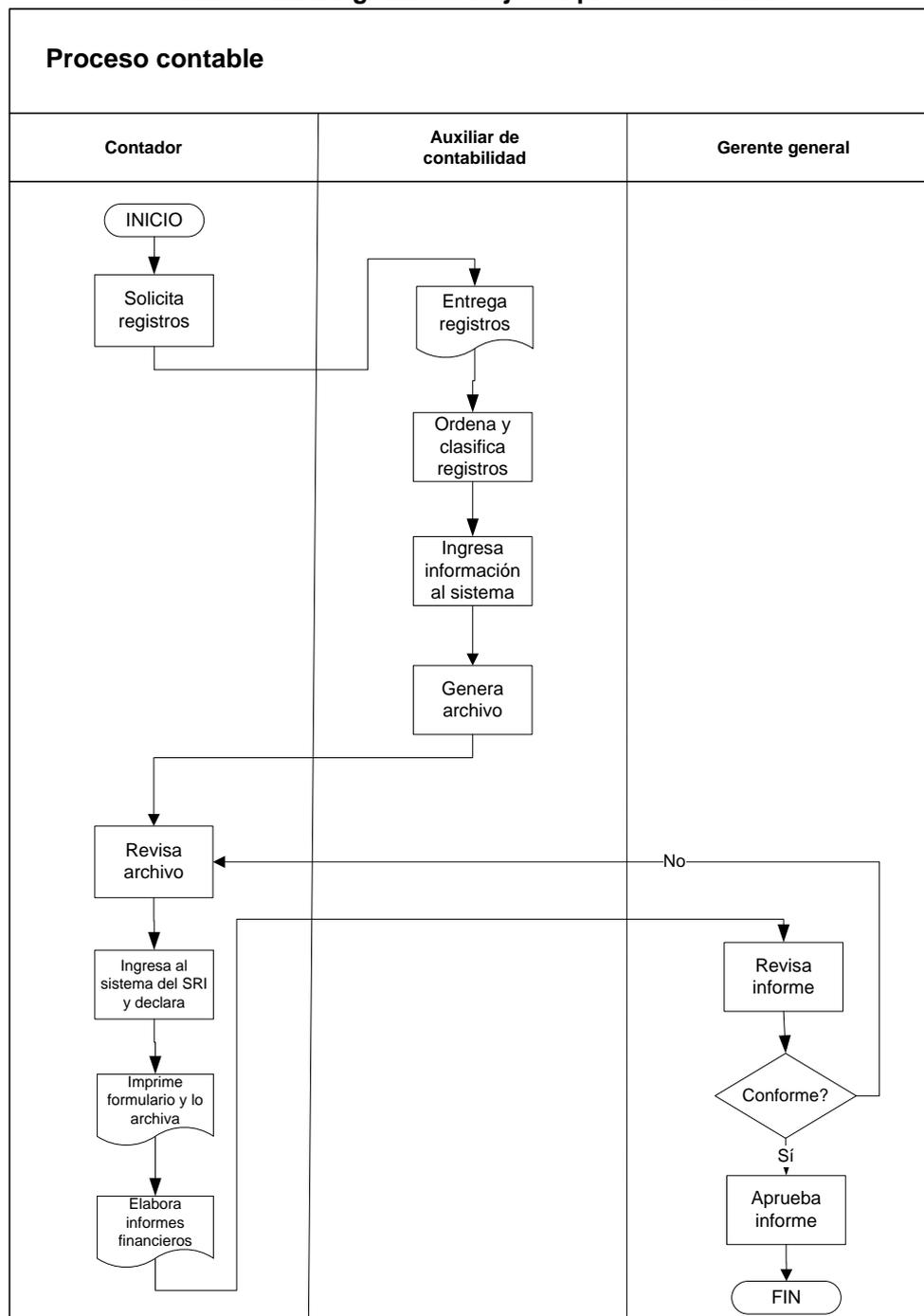
## Procesode contable

**Tabla 3.29Hoja de proceso contable**

Auditricont Cía. Ltda.			
Proceso:	Gestión financiera	Autor:	
Subproceso:	Registro de información contable	Ma. Soledad Tapia	
Objetivo:	Elaboración información financiera	Fecha:	
<b>Actividades:</b> Solicita registros Ordena y clasifica registros. Ingresa información al sistema. Genera archivo. Revisa archivo. Ingresa al sistema del SRI y declara. Imprime formularios y archiva. Elabora informes financieros. Revisainforme. Aprueba informe.		10-10-2010	
			Entradas: Registros contables
			Recursos: Humano Tecnológico
			Salidas: Estados financieros
			Cliente: La Empresa
			Proveedores: Todas los departamentos
<b>Límites del subproceso</b> <b>Inicio:</b> Con la revisión de los informes <b>Fin:</b> Con la entrega de informes financieros.			
<b>Indicadores de gestión</b> Índice de eficacia año actual / índice de eficacia año anterior			

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

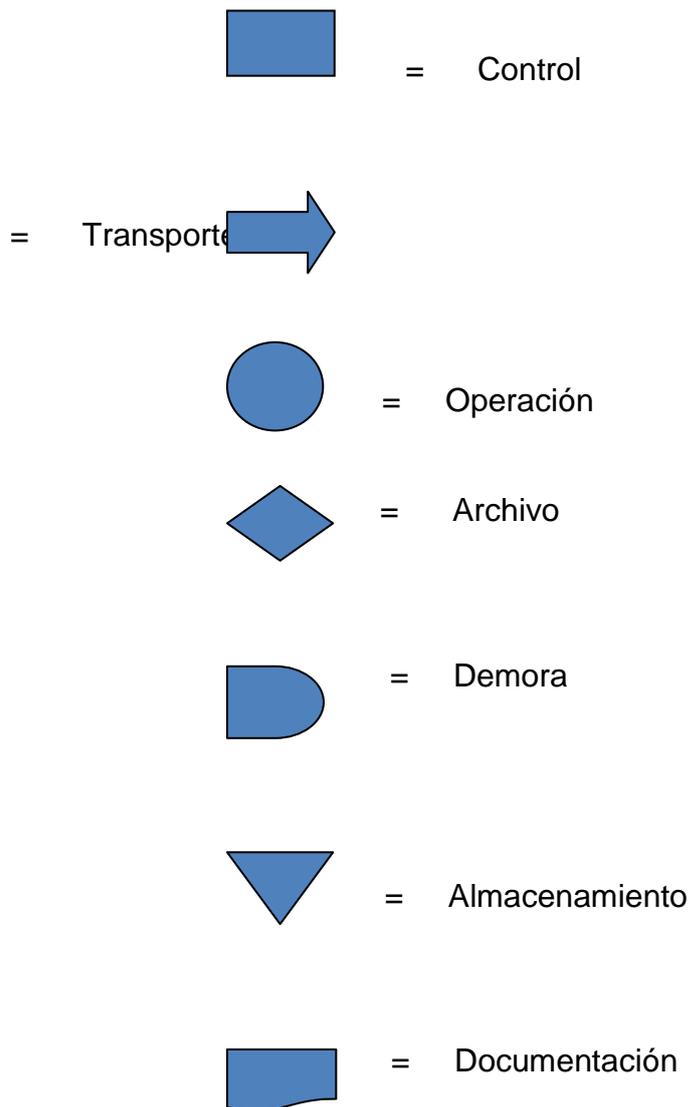
**Grafico 3.12 Diagrama de flujo del proceso contable**



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** María Soledad Tapia

### 3.3. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

En esta matriz se utilizan las principales figuras del proceso, que ayudan a ver la secuencia de las tareas que se realiza en el mismo, figuras que se detallan a continuación:



3.3.1.1. Matriz de análisis de proceso de prestación del servicio

Tabla 3.30 Matriz de análisis del proceso de prestación del servicio

Empresa: Auditricont Cía. Ltda.					Departamento: Comercial														
No.	TAREA	INICIO	OPCIÓN NORMAL	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DECISIÓN	TRÁMITE	ARCHIVO	SALIDA PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO MINUTOS DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
											TOTAL	A.V	N.A.V		TOTAL	A.V	N.A.V		
1	Recepción de pedido.	X								Vendedor	18	15	3	540	1,35	1,25	0,10	41	
2	Recepción de documentos e informes.		X							Auditor Jr.	22	20	2	660	1,77	1,67	0,10	53	
3	Revisión y análisis de los informes				X					Auditor Jr.	130	120	10	3.900	1,77	1,67	0,10	53	
4	Investigación de inconformidades.				X					Auditor Jr.	160	150	10	4.800	1,77	1,67	0,10	53	
5	Elaboración de informe previo.							X		Auditor Jr.	65	60	5	1.950	1,77	1,67	0,10	53	
6	Aprueba informe					X				Auditor Sr.	65	60	5	1.950	2,60	2,50	0,10	78	
7	Presentación informe a cliente.								X	Auditor Sr.	27	20	7	810	2,60	2,50	0,10	78	
<b>TOTAL</b>											<b>487</b>	<b>445</b>	<b>42</b>	<b>14.610</b>	<b>13,63</b>	<b>12,93</b>	<b>0,70</b>	<b>409</b>	
MENSUAL TIEMPO				13.350	91%											MENSUAL COSTO		388	95%
Actividad Agregada valor	13.350	Eficiencia en tiempo	14.610	Actividad Agregada valor		388	Eficiencia en costos	409											
Actividad no agregada valor	1.260	Ineficiencia en tiempo	1.260	9%	Actividad no agregada valor	21	Ineficiencia en costos	21											
TOTAL	14.610		14.610		TOTAL	409		409											

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

3.3.1.2. Matriz de análisis de proceso de compras

Tabla 3.31 Matriz de análisis del proceso de compras

Empresa: Auditricont Cía. Ltda.						Departamento: Operativo													
No.	TAREA	INICIO	OPCIÓN NORMAL	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DECISIÓN	TRÁMITE	ARCHIVO	SALIDA PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO MINUTOS DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
											TOTAL	A.V	N.A.V		TOTAL	A.V	N.A.V		
1	Revisa existencias.	X								Aux. de contabilidad	20	20	-	600	1,35	1,25	0,10	41	
2	Solicita requerimiento.		X							Aux. de contabilidad	22	20	2	660	1,35	1,25	0,10	41	
3	Revisa solicitud y disponibilidad.				X					Contador general	22	20	2	660	3,02	2,92	0,10	91	
4	Elabora pedido.		X							Contador general	35	30	5	1.050	3,02	2,92	0,10	91	
5	Aprueba pedido.					X				Gerente general	21	20	1	630	5,10	5,00	0,10	153	
6	Realiza pedido.							X		Aux. de contabilidad	30	30	-	900	1,35	1,25	0,10	41	
<b>TOTAL</b>											<b>150</b>	<b>140</b>	<b>10</b>	<b>4.500</b>	<b>15,19</b>	<b>14,59</b>	<b>0,60</b>	<b>456</b>	
MENSUAL TIEMPO				4.200										MENSUAL COSTO				438	
Actividad Agregada valor		4.200	Eficiencia en tiempo	4.500	93%									Actividad Agregada a valor	438	Eficiencia en costos		456	96%
Actividad no agregada valor		300	Ineficiencia en tiempo	300										Actividad no agregada a valor	18	Ineficiencia en costos		18	
<b>TOTAL</b>		4.500		4.500	7%									<b>TOTAL</b>	456			456	4%

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

3.3.1.3. Matriz de análisis de proceso contable

Tabla 3.32 Matriz de análisis del proceso contable

Empresa: Auditricont Cía. Ltda.				Departamento: Contabilidad														
No.	TAREA	INICIO	OPCIÓN NORMAL	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DECISIÓN	TRÁMITE	ARCHIVO	SALIDA PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO MINUTOS DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
											TOTAL	A.V	N.A.V		TOTAL	A.V	N.A.V	
1	Solicita registros	X								Contador general	5	5	-	150	3,02	2,92	0,10	91
2	Ordena y clasifica registros.		X							Aux. de contabilidad	32	30	2	960	1,35	1,25	0,10	41
3	Ingresa información al sistema.		X							Aux. de contabilidad	47	45	2	1.410	1,35	1,25	0,10	41
4	Genera archivo.							X		Aux. de contabilidad	12	10	2	360	1,35	1,25	0,10	41
5	Revisa archivo.				X					Contador general	32	30	2	960	3,02	2,92	0,10	91
6	Ingresa al sistema del SRI y declara.		X							Contador general	15	10	5	450	3,02	2,92	0,10	91
7	Imprime formularios y archiva.		X							Contador general	15	10	5	450	3,02	2,92	0,10	91
8	Elabora informes financieros.		X							Contador general	63	60	3	1.890	3,02	2,92	0,10	91
9	Revisa informe.				X					Gerente general	17	15	2	510	5,20	5,00	0,20	156
10	Aprueba informe.								X	Gerente general	10	10	-	300	5,20	5,00	0,20	156
<b>TOTAL</b>											<b>248</b>	<b>225</b>	<b>23</b>	<b>7.440</b>	<b>29,55</b>	<b>28,35</b>	<b>1,20</b>	<b>887</b>
MENSUAL TIEMPO					6.750						MENSUAL COSTO					851		
Actividad Agregada valor		6.750	Eficiencia en tiempo	7.440	91%	Actividad Agregada valor		851	Eficiencia en costos	887	96%	Actividad no agregada valor		36	Ineficiencia en costos	36	4%	
Actividad no agregada valor		690	Ineficiencia en tiempo	690		Actividad no agregada valor		36	Ineficiencia en costos	36		TOTAL		887		887		
TOTAL		7.440		7.440	9%	TOTAL		887		887		TOTAL		887		887		

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado Por: María Soledad Tapia

### 3.4. ÍNDICES DE GESTIÓN

A partir de las enseñanzas de Kaplan (2000)<sup>22</sup>, se establecen de acuerdo al BSC, cuatro perspectivas del Cuadro de Mando:

- a. La financiera,
- b. La del cliente,
- c. La del proceso interno y
- d. La de formación y crecimiento.

#### 3.4.1. Perspectiva financiera

Con la determinación de un estado financiero, una evaluación de la salud financiera de la empresa, con vista a fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del control de gestión, contando con algunos índices para validar el trabajo, además de permitir un análisis más provechoso de los factores clave para tener éxito en la implementación e instrumentación de un modelo que contribuye al perfeccionamiento del sistema de control y a potenciar sus mayores ventajas para el futuro.

#### 3.4.2. Perspectiva del cliente

---

<sup>22</sup> Kaplan Robert, (2000), Cuadro de Mando Integral, España, Ediciones Gestión, Pág. 166

Después de garantizar las condiciones que permitan un adecuado control del servicio, tanto por los trabajadores como por la dirección y se lleven a cabo las actividades necesarias para conocer las expectativas de satisfacción del cliente, se está en condiciones de brindar al mismo un servicio de alta calidad.

Aun así, se debe trabajar por elevar, cada vez más, el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se toman como base los resultados obtenidos del control, del comportamiento del servicio y de las encuestas aplicadas, con el objetivo de detectar los aspectos susceptibles de mejora.

Con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Auditricont Cía. Ltda., así como conocer los aspectos más significativos (positivos y negativos) del servicio que presta la empresa, se diseñó una encuesta aplicable a los representantes o principales ejecutivos de las diez y nueve empresas que constan como clientes de la firma.

Con una calificación de uno hasta cinco, se pudo obtener de las encuestas una tabla que representa el sentimiento del cliente y que será plasmado en el Cuadro de Mando Integral de la empresa.

A continuación la encuesta base y la tabla de resultados:

## ENCUESTA BASE

Califique de 1 hasta 5 los servicios que Auditricont Cía. Ltda., presta a su compañía, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

1. Califique usted la calidad del servicio ( )
2. Qué trato ha recibido usted su ejecutivo auditor ( )
3. Qué trato ha recibido del personal de oficina de Auditricont ( )
4. Qué trato ha recibido al solicitar el servicio de la empresa ( )
5. Qué confianza le da la empresa en la solución de su problema ( )
6. Califique la preparación profesional de su ejecutivo auditor ( )
7. Califique usted la rapidez en la atención de sus requerimientos ( )
8. Califique usted el tipo de solución brindado a sus necesidades ( )

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 3.33** Respuestas a la encuesta Base

No.	PREGUNTA	Puntaje
a.	Calidad del servicio	4.00
b.	Trato que ha recibido del ejecutivo auditor	4.40
c.	Trato recibido del personal de oficina de Auditricont	4.57
d.	Trato recibido al solicitar el servicio de la empresa	4.27
e.	Confianza que tiene de la empresa en la solución de problema	4.03
f.	Calificación de la preparación profesional del ejecutivo auditor	4.47
g.	Calificación de la rapidez en la atención de sus requerimientos	3.30
h.	Califique usted el tipo de solución brindado a sus necesidades	3.39
	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	4.05

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

El resultado promedio determina un servicio catalogado como Bueno, pero con puntajes bajos en rapidez de la atención y soluciones brindadas.

### 3.4.3. Perspectiva del proceso interno

Siendo Auditricont Cía. Ltda., una empresa relativamente pequeña y joven, tiene procesos aún por perfeccionar, sean estos de cartera, de atención al cliente, de recepción y archivo de información, inclusive de recursos humanos, es por eso que los indicadores establecidos en una calificación realizada por la gerencia general, ha reflejado estándares medio bajos, lo que deberán ser superados con la implementación del plan estratégico de gestión que propone la investigación.

#### **3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Representa el pilar donde se sustenta el Cuadro de Mando Integral y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad exigida hoy y en el futuro.

Para el análisis de esta perspectiva se aplicó una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los ejecutivos. De hecho, los resultados que se presentan en la tabla 3.33 evidencian de una parte, la tendencia del equipo directivo hacia una cultura de liderazgo y los esfuerzos que realiza la empresa para alcanzar la categoría de innovador y de otra, un nivel de satisfacción de los trabajadores que se mantiene como promedio en un 4.43 (*Ver Tabla 3.34*), considerado como “satisfactorio”, pues sólo pocos encuestados presentaron un nivel de satisfacción por debajo de cinco (5).

Adicionalmente, en la misma encuesta, se realizó un diagnóstico para identificar las necesidades de aprendizaje en la empresa, a partir del cual se proyectó un plan de formación y capacitación.

#### **ENCUESTA RECURSOS HUMANOS**

Califique de 1 hasta 5 según su estimación y satisfacción, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
---------------------	----------------

Muy Buena	5
-----------	---

Buena	4
-------	---

Regular	3
---------	---

Insuficiente	2
--------------	---

Ineficiente	1
-------------	---

- Califique el liderazgo de la gerencia general ( )
- Cómo califica su motivación en su puesto ( )
- Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento ( )
- Cómo calificaría su ambiente de trabajo ( )
- Tiene confianza en las decisiones de los directivos ( )
- Cómo calificaría usted los planes financieros de la empresa ( )
- Cómo calificaría su remuneración mensual ( )
- Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo( )

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado

**Tabla 3.34** Respuestas a la encuesta base No. 1

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Puntaje</b>
a.	Liderazgo de la gerencia	4.9
b.	Motivación en su puesto	4.7
c.	Capacitación que ha recibido hasta el momento	3.1
d.	Calificación sobre el ambiente de trabajo	4.6
e.	Confianza en las decisiones de los directivos	4.7
f.	Planes financieros de la empresa	4.5
g.	Conformidad con la remuneración mensual	4.0
h.	Las facilidades y herramientas para el trabajo	4.9
	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>4.43</b>

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN FINANCIERA AUDITRICONT CÍA. LTDA.

#### 4.1. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

Auditricont Cía. Ltda., es una empresa con pocos años de existencia, por lo que ha presentado solo tres balances hasta la fecha actual. Tomaremos el balance al 31 de diciembre del 2011 para ser analizado durante la presente investigación.

##### 4.1.1. Balance general

**Tabla 4.35 Balance General al 31 de diciembre del 2011**

1	<b>ACTIVOS</b>	
1.1	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>8.247,43</b>
1.1.1	<u>Caja General</u>	
1.1.1.01	Caja Chica	500,00
1.1.1.02	Caja moneda extranjera	-
1.1.1.03	Caja de recaudación ventas	1.289,43
1.1.2	<u>Bancos</u>	
1.1.2.01	Produbanco	1.101,00
1.1.2.02	Banco Bolivariano	2.357,00
1.1.3	<u>Inversiones y ahorros</u>	
1.1.3.01	Ahorros cuenta efectiva Bolivariano	500,00
1.1.3.02	Póliza de acumulación Bolivariano	2.500,00
1.2	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>23.854,00</b>
1.2.1	<u>Cuentas por Cobrar Clientes</u>	
1.2.1.01	Facturas a cobrar Clientes	17.525,00
1.2.1.02	Cuentas a cobrar Clientes	530,00
1.2.2	<u>Cuentas por Cobrar Empleados</u>	
1.2.2.01	Préstamo a empleados	3.650,00
1.2.2.01	Anticipo de quincena	40,00
1.2.3	<u>Cuentas por Cobrar Accionistas</u>	
1.2.3.01	Préstamo a cobrar accionistas	-
1.2.3.02	Consumos por cobrar accionistas	-
1.2.4	<u>Cuentas por Cobrar Proveedores</u>	
1.2.4.01	Cuentas a cobrar proveedores	105,00
1.2.4.02	Diferencias de proveedores a cobrar	36,00
1.2.5	<u>A cobrar cheques devueltos</u>	

1.2.5.01	Cheques protestados a cobrar	366,00
1.2.5.02	Cheques devueltos a cobrar	912,00
1.2.6	<u>Crédito Impuestos Fiscales</u>	
1.2.6.01	Crédito IVA	690,00
1.2.6.02	IVA retenido en facturación	-
1.3	<b><u>VALORES ANTICIPADOS</u></b>	<b>9.405,00</b>
1.3.1	<u>Anticipo a Honorarios</u>	
1.3.1.01	Anticipo a facturas de honorarios	3.547,00
1.3.1.02	Anticipo honorarios	-
1.3.2	<u>Anticipo sueldos</u>	
1.3.2.01	Anticipo quincena período	3.400,00
1.3.3	<u>Anticipo décimos</u>	
1.3.3.01	Anticipo décimo tercero	-
1.3.3.02	Anticipo décimo cuarto	-
1.3.4	<u>Anticipo utilidades</u>	
1.3.4.01	Anticipo utilidades de trabajadores	-
1.3.4.02	Anticipo de utilidades propietarios	-
1.3.5	<u>Anticipo de impuestos</u>	
1.3.5.01	1% Retención en la fuente	58,00
1.3.5.02	Anticipo impuesto a la Renta	2.400,00
1.4	<b><u>VALORES EN TRÁNSITO</u></b>	<b>1.500,00</b>
1.4.1	<u>Carta de crédito</u>	
1.4.1.01	Carta de crédito Banco Bolivariano	1.500,00
1.4.2	<u>Valores en garantía</u>	
1.4.2.01	Garantía de arriendo	-
1.5	<b><u>PROVISIÓN INCOBRABLES</u></b>	<b>330,00</b>
1.5.1	<u>Provisión cuentas incobrables</u>	
1.5.1.01	1% Provisión cuentas incobrables	330,00
1.6	<b><u>FORMULARIOS Y PUBLICIDAD</u></b>	<b>3.572,00</b>
1.6.1	<u>Formularios y publicidad</u>	
1.6.1.01	Publicidad e imagen corporativa	2.985,00
1.6.1.02	Formularios de auditoría	587,00
1.7	<b><u>HERRAMIENTAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS</u></b>	<b>2.792,00</b>
1.7.1	<u>Herramientas medianas</u>	
1.7.1.01	Herramientas medianas de mantenimiento	2.547,00
1.7.2	<u>Herramientas pequeñas</u>	
1.7.2.01	Herramientas pequeñas de mantenimiento	245,00
1.8	<b><u>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</u></b>	<b>62.880,00</b>
1.8.1	<u>Activo Muebles y Enseres</u>	
1.8.1.01	Muebles y Enseres	3.310,00
1.8.1.02	Depreciación acumulada de Muebles y Enseres.	(2.648,00)
1.8.2	<u>Activo Equipo de Oficina</u>	
1.8.2.01	Equipo de oficina	810,00
1.8.2.02	Depreciación equipo de oficina	(540,00)
1.8.3	<u>Activo Equipo de Cómputo</u>	
1.8.3.01	Equipo de Cómputo	4.200,00
1.8.3.02	Depreciación acumulada Equipo Computación	(2.800,00)
1.8.4	<u>Activo Vehículos</u>	
1.8.4.01	Vehículos de la Empresa	15.000,00
1.8.4.02	Depreciación acumulada Vehículos	(9.850,00)
1.8.5	<u>Instalaciones</u>	
1.8.5.01	Instalaciones y mejoras	4.490,00

1.8.5.02	Depreciación acumulada Instalaciones	(3.592,00)
1.8.5	<u>Equipos para presentaciones</u>	
1.8.5.01	Equipos audiovisuales	35.000,00
1.8.5.02	Depreciación acumulada Maquinaria	(31.500,00)
1.8.6	<u>Edificios y locales</u>	
1.8.6.01	Edificios oficina	85.000,00
1.8.6.02	Depreciación acumulada Edificios	(34.000,00)
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>112.580,43</b>
2	<b><u>PASIVOS</u></b>	
2.1	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>52.768,00</b>
2.1.1	<u>Honorarios por pagar</u>	
2.1.1.01	Honorarios facturas a pagar	7.580,00
2.1.2	<u>Servicios públicos a pagar</u>	
2.1.2.01	CNT a pagar	359,00
2.1.2.02	EMAP a pagar	154,00
2.1.2.03	E.E.Q a pagar	470,00
2.1.3	<u>Sueldos y salarios a pagar</u>	
2.1.3.01	Sueldos y salarios por pagar	8.960,00
2.1.4	<u>Décimos a pagar</u>	
2.1.4.01	Décimo tercero por pagar	8.213,00
2.1.4.02	Décimo cuarto por pagar	4.217,00
2.1.5	<u>IESS a pagar</u>	
2.1.5.01	Aporte personal por pagar	838,00
2.1.5.02	Aporte patronal por pagar	10.989,00
2.1.5.03	Fondo de reserva por pagar	8.213,00
2.1.5.04	Préstamos IESS empleados a pagar	-
2.1.6	<u>Alquiler por pagar</u>	
2.1.6.01	Arriendo a pagar	-
2.1.7	<u>Impuestos a pagar</u>	
2.1.7.01	IVA a pagar	-
2.1.7.02	Impuesto a la renta retenido a pagar	45,00
2.1.8	<u>Utilidades y dividendos a pagar</u>	1.365,00
2.1.8.01	15% Utilidades trabajadores a pagar	205,00
2.1.8.03	Dividendos accionistas a pagar	1.160,00
2.2	<b><u>PASIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b>2.300,00</b>
2.2.1	<u>Anticipo de Clientes</u>	
2.2.1.01	Anticipo a facturas	2.300,00
2.3	<b><u>PASIVO A MEDIANO PLAZO</u></b>	<b>4.000,00</b>
2.3.1	<u>Obligaciones bancarias a pagar</u>	
2.3.1.01	Préstamo Banco Bolivariano	2.800,00
2.3.2	<u>Préstamos del propietario</u>	
2.3.2.01	Préstamo de Accionistas	1.200,00
2.4	<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	<b>39.800,00</b>
2.4.1	<u>Créditos bancarios a pagar</u>	
2.4.1.01	Préstamo hipotecario Produbanco	39.800,00
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>98.868,00</b>
3	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
3.1	<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>	
3.1.1	<u>Capital inversión</u>	
3.1.1.01	Capital del negocio	400,00
3.1.1.02	Fondo de reserva	20,00
3.2.1.03	Utilidades a distribuir	6.200,00

3.2	<b>RESULTADO DE EJERCICIOS</b>	
3.2.1	Resultado ejercicios económicos anuales	
3.2.1.10	Resultado ejercicio anteriores	-
3.2.1.11	Resultados ejercicio 2011	7.092,43
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13.712,43</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>112.580,43</b>

Fuente: Departamento contable Auditricont, 2011.

Elaborado por: María Soledad Tapia

En el Balance General de la tabla 4.35, se puede ver claramente una iliquidez evidente y un pasivo alto, que demuestra una cartera difícil de cobrar y obligaciones mensuales altas. Adicionalmente existen deudas con el Seguro Social y remuneraciones adicionales pendientes para los empleados.

Un análisis breve nos dice que el dinero entrante, es casi inmediatamente transformado en gasto, para el pago de nómina especialmente y pagos de pasivos, dejando muy poco circulante, que significa una desprotección económica para la empresa en caso imprevistos.

#### 4.2.2. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 4.36 Balance de pérdidas y ganancias

4	<b>VENTAS</b>	<b>ANUAL</b>
4.1	<b>VENTAS</b>	
4.1.1	Ventas directas	355.260
4.1.1.01	Servicios auditoría	137.520
4.1.1.02	Servicios contables y consultoría	217.740
4.2	<b>OTROS INGRESOS</b>	
4.2.1	Otros Ingresos Operacionales	2.106
4.2.1.01	Otros servicios	2.106
5	<b>GASTOS</b>	
5.1	<b>GASTOS DIRECTOS</b>	
5.1.1	Gastos directos del servicio	106.578
5.1.1.01	Honorarios a profesionales	106.578
5.2	<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>	114.295
5.2.1	Gastos del personal servicios	73.437
5.2.1.01	Sueldos y Salarios	53.520

5.2.1.02	Horas extras	0
5.2.1.03	Aporte Patronal	5.967
5.2.1.04	Fondo de Reserva	4.460
5.2.1.05	Décimo Tercero	4.460
5.2.1.06	Décimo Cuarto	2.800
5.2.1.07	Vacaciones	2.230
<b>5.2.2</b>	<b><u>Gastos Generales de servicios</u></b>	<b>40.858</b>
5.2.2.01	Gasto de luz	3.840
5.2.2.02	Gastos de agua	1.020
5.2.2.03	Gastos de teléfono	3.480
5.2.2.04	Gasto internet	960
5.2.2.05	Gastos legales	0
5.2.2.06	Transporte y encomienda	300
5.2.2.07	Peajes y parqueos	180
5.2.2.08	Servicio de guardianía	3.000
5.2.2.09	Cursos de capacitación	3.500
5.2.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	300
5.2.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	420
5.2.2.12	Mantenimiento vehículos	200
5.2.2.13	Gastos de Viaje	0
5.2.2.14	Gastos en reuniones	1.200
5.2.2.15	Asistencia técnica	2.300
5.2.2.16	Combustibles y lubricantes	1.080
5.2.2.17	Suministros y materiales de oficina	540
5.2.2.18	Reparaciones y jardinería	420
5.2.2.19	Trabajos temporales	1498
5.2.2.20	Mantenimiento y mejoras del local	1.800
5.2.2.21	Agasajos navideños	1000
5.2.2.22	Depreciación Maquinaria	3.500
5.2.2.25	Contribución a la publicidad	0
5.2.2.26	Publicidad y propaganda	0
5.2.2.27	Fotocopias formularios	180
5.2.2.28	Formularios de pruebas	1300
5.2.2.29	Tarjetas de presentación	500
5.2.2.30	Afiliación Cámara	540
5.2.2.31	Uniformes	0
5.2.2.32	Gastos varios	7.800
<b>5.3</b>	<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>	<b>61.579</b>
<b>5.3.1</b>	<b><u>Gastos de Personal Administrativo</u></b>	<b>44.779</b>
5.3.1.01	Sueldos y Salarios	31.200
5.3.1.02	Horas extras	0
5.3.1.03	Aporte Patronal	3.479
5.3.1.04	Fondo de Reserva	2.600
5.3.1.05	Décimo Tercero	2.600
5.3.1.06	Décimo Cuarto	600
5.3.1.07	Vacaciones	1.300
5.3.1.08	Aguinaldos y bonificaciones	0
5.3.1.09	Alimentación y refrigerio	0
5.3.1.10	Viáticos y Movilización	3.000
<b>5.3.2</b>	<b><u>Gastos Generales de Administración</u></b>	<b>16.800</b>
5.3.2.01	Gasto de luz	576
5.3.2.02	Gastos de agua	300

5.3.2.03	Gastos de teléfono	960
5.3.2.04	Gasto Internet	420
5.3.2.05	Gastos legales	2.280
5.3.2.06	Transporte y encomienda	180
5.3.2.07	Peajes y parqueos	96
5.3.2.08	Servicio de guardianía	480
5.3.2.09	Cursos de capacitación	0
5.3.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	360
5.3.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	720
5.3.2.12	Gastos de Viaje	3000
5.3.2.13	Gastos en reuniones	500
5.3.2.14	Honorarios a profesionales	1.800
5.3.2.15	Asistencia técnica	0
5.3.2.16	Suministros y materiales de oficina	576
5.3.2.17	Reparaciones y jardinería	120
5.3.2.18	Trabajos temporales	480
5.3.2.19	Agasajos navideños	0
5.3.2.20	Depreciación Muebles y Enseres	662
5.3.2.21	Depreciación Equipos de Oficina	270
5.3.2.22	Depreciación Computadores	1.400
5.3.2.23	Anuncios en prensa	492
5.3.2.24	Fotocopias formularios	96
5.3.2.25	Tarjetas de presentación	300
5.3.2.26	Uniformes	0
5.3.2.27	Pasaje aéreo	0
5.3.2.28	Botiquín y farmacia	0
5.3.2.29	Otros gastos administrativos	732
5.3.2.30	Gasto financiero	2750,04
<b>5.4</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>63.935</b>
5.4.1	<i>Remuneraciones</i>	50.015
5.4.1.01	Sueldos y Salarios	22.800
5.4.1.02	Comisiones	17.763
5.4.1.03	Aporte Patronal	2.542
5.4.1.04	Fondo de Reserva	1.900
5.4.1.05	Décimo Tercero	1.900
5.4.1.06	Décimo Cuarto	1.200
5.4.1.07	Vacaciones	950
5.4.1.08	Aguinaldos y bonificaciones	0
5.4.1.09	Alimentación y refrigerio	0
5.4.1.10	Viáticos y Movilización	960
5.4.2	<i>Gastos Generales de Ventas</i>	13.920
5.4.2.01	Gasto de luz	120
5.4.2.02	Gastos de agua	180
5.4.2.03	Gastos de teléfono	540
5.4.2.04	Gasto Internet	0
5.4.2.05	Gastos legales	0
5.4.2.06	Transporte y encomienda	468
5.4.2.07	Peajes y parqueos	252
5.4.2.08	Servicio de guardianía	0
5.4.2.09	Cursos de capacitación	0
5.4.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	120
5.4.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	216
5.4.2.12	Gasto patrocinio	0

5.4.2.13	Gastos de Viaje	5.760
5.4.2.14	Gastos en reuniones	720
5.4.2.15	Combustibles y lubricantes	0
5.4.2.16	Suministros y materiales de oficina	288
5.4.2.20	Gasto publicidad	960
5.4.2.21	Diseño página Web	420
5.4.2.22	Tarjetas de presentación	648
5.4.2.23	Gasto imagen corporativa	0
5.4.2.24	Refrigerio	180
5.4.2.25	Botiquín y farmacia	60
5.4.2.26	Otros gastos	2.988
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>239.809</b>
	<b>GASTO DIRECTO</b>	<b>106.578</b>
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>346.387</b>
	<b>Utilidad antes impuestos y part.</b>	<b>10.979,00</b>
	Participación Trabajadores (15%)	1.646,85
	<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>9.332,15</b>
	Impuesto a la Renta (24%)	2.239,72
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>7.092,43</b>

Fuente: Departamento contable Auditricont, 2011.

Elaborado por: María Soledad Tapia

Como se podrá observar en la tabla 4.36, la mayor cantidad de los gastos se concentra en los honorarios cancelados a los profesionales que prestar sus servicios a la Empresa, conjuntamente con todos los sueldos del personal administrativo.

#### 4.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

La compañía ha realizado inversiones para la adquisición de un vehículo cuyo objetivo es la movilización fuera de la ciudad de los ejecutivos que prestan servicios a empresas con múltiples sucursales. Además adquirieron todos los aparatos necesarios para presentación de informes de manera audiovisual, esto es, computadores portátiles, proyectores, pantallas despegables, punteros láser, sistema de amplificación, entre otros.

Para este objetivo, la empresa firmó un préstamo hipotecario por treinta y nueve mil ochocientos de los estados unidos de América (USD 39.800), a cinco años plazo, con dividendos mensuales y un interés del 13.08%, contratado con el Produbanco de este capital. La amortización será de ochocientos noventa y dos con cincuenta centavos (USD 892.50) pagaderas los primeros cinco días de cada mes.

A continuación se presenta la tabla 4.37 de la amortización respectiva:

**Tabla 4.37 Tabla de amortización mensual crediticia**

<b>AUDITRICONT CIA. LTDA.</b>				
<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>				
<b>CONDICIONES FINANCIERAS</b>				
<b>MONTO:</b>	<b>39.800</b>			
<b>PLAZO:</b>	<b>60</b>	<b>MESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN:</b>	<b>MENSUAL</b>
<b>INTERÉS:</b>	<b>13,08%</b>		<b>NOMINAL ANUAL</b>	
<b>CUOTAS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>SALDO</b>
0				53.549,99
1	663,33	229,17	892,50	52.657,49
2	663,33	229,17	892,50	51.764,99
3	663,33	229,17	892,50	50.872,49
4	663,33	229,17	892,50	49.979,99
5	663,33	229,17	892,50	49.087,49
6	663,33	229,17	892,50	48.194,99
7	663,33	229,17	892,50	47.302,49
8	663,33	229,17	892,50	46.409,99
9	663,33	229,17	892,50	45.517,49
10	663,33	229,17	892,50	44.624,99
11	663,33	229,17	892,50	43.732,49
12	663,33	229,17	892,50	42.839,99
13	663,33	229,17	892,50	41.947,49
14	663,33	229,17	892,50	41.054,99
15	663,33	229,17	892,50	40.162,49
16	663,33	229,17	892,50	39.269,99
17	663,33	229,17	892,50	38.377,49
18	663,33	229,17	892,50	37.484,99
19	663,33	229,17	892,50	36.592,49
20	663,33	229,17	892,50	35.699,99
21	663,33	229,17	892,50	34.807,49
22	663,33	229,17	892,50	33.914,99
23	663,33	229,17	892,50	33.022,49
24	663,33	229,17	892,50	32.129,99
25	663,33	229,17	892,50	31.237,49

26	663,33	229,17	892,50	30.344,99
27	663,33	229,17	892,50	29.452,49
28	663,33	229,17	892,50	28.559,99
29	663,33	229,17	892,50	27.667,49
30	663,33	229,17	892,50	26.774,99
31	663,33	229,17	892,50	25.882,49
32	663,33	229,17	892,50	24.989,99
33	663,33	229,17	892,50	24.097,49
34	663,33	229,17	892,50	23.204,99
35	663,33	229,17	892,50	22.312,49
36	663,33	229,17	892,50	21.419,99
37	663,33	229,17	892,50	20.527,49
38	663,33	229,17	892,50	19.635,00
39	663,33	229,17	892,50	18.742,50
40	663,33	229,17	892,50	17.850,00
41	663,33	229,17	892,50	16.957,50
42	663,33	229,17	892,50	16.065,00
43	663,33	229,17	892,50	15.172,50
44	663,33	229,17	892,50	14.280,00
45	663,33	229,17	892,50	13.387,50
46	663,33	229,17	892,50	12.495,00
47	663,33	229,17	892,50	11.602,50
48	663,33	229,17	892,50	10.710,00
49	663,33	229,17	892,50	9.817,50
50	663,33	229,17	892,50	8.925,00
51	663,33	229,17	892,50	8.032,50
52	663,33	229,17	892,50	7.140,00
53	663,33	229,17	892,50	6.247,50
54	663,33	229,17	892,50	5.355,00
55	663,33	229,17	892,50	4.462,50
56	663,33	229,17	892,50	3.570,00
57	663,33	229,17	892,50	2.677,50
58	663,33	229,17	892,50	1.785,00
59	663,33	229,17	892,50	892,50
60	663,33	229,17	892,50	-
<b>TOTAL</b>	<b>39.800,00</b>	<b>13.749,99</b>	<b>53.549,99</b>	

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

### 4.3. FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA

A continuación se detalla el flujo de efectivo de la empresa antes de ejecutar el plan de expansión:

Tabla 4.38 Flujo de caja sin propuesta

AUDITRICONT					
FLUJO DE CAJA SIN PROPUESTA					
RUBRO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por ventas	355.260,00	355.260,00	355.260,00	355.260,00	355.260,00
Otros ingresos	2.106,00	2.106,00	2.106,00	2.106,00	2.106,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>357.366,00</b>	<b>357.366,00</b>	<b>357.366,00</b>	<b>357.366,00</b>	<b>357.366,00</b>
<b>COSTOS</b>					
Costo de Ventas	106.578,00	106.578,00	106.578,00	106.578,00	106.578,00
Gastos generales	240.248,96	240.248,96	240.248,96	240.248,96	240.248,96
Depreciaciones de activos fijos	5.832,00	4.432,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>	<b>352.658,96</b>	<b>351.258,96</b>	<b>350.326,96</b>	<b>350.326,96</b>	<b>350.326,96</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>	<b>4.707,04</b>	<b>6.107,04</b>	<b>7.039,04</b>	<b>7.039,04</b>	<b>7.039,04</b>
Gasto Intereses (préstamo actual)	2.750,04	2.750,04	2.750,04	2.750,04	2.750,04
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS</b>	<b>1.957,00</b>	<b>3.357,00</b>	<b>4.289,00</b>	<b>4.289,00</b>	<b>4.289,00</b>
Participación Trabajadores (15%)	293,55	503,55	643,35	643,35	643,35
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.663,45</b>	<b>2.853,45</b>	<b>3.645,65</b>	<b>3.645,65</b>	<b>3.645,65</b>
Impuesto a la Renta (24%)	399,23	684,83	874,96	874,96	874,96
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.264,22</b>	<b>2.168,62</b>	<b>2.770,69</b>	<b>2.770,69</b>	<b>2.770,69</b>
+ Depreciaciones de activos fijos	5.832,00	4.432,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>7.096,22</b>	<b>6.600,62</b>	<b>6.270,69</b>	<b>6.270,69</b>	<b>6.270,69</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

### 4.4. PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN ADICIONAL

Analizada la situación presente de la compañía, a través de sus accionistas, han comprendido que deberán tomar medidas para evitar una curva descendente de la etapa de vida del negocio, aun sabiendo que su permanencia en el mercado es corta, justifican la baja de nuevos clientes, a la falta de replanteamientos de sus políticas publicitarias.

La empresa deberá tomar algunas medidas de control interno del gasto, ajustando su presupuesto al máximo para lograr mejor utilidades y remanentes de efectivo, a tal punto que pueda invertir en plan agresivo de marketing, que le lleve a incrementar sus clientes, manteniendo su mismo nivel de gastos.

Es una necesidad urgente la de expandir sus horizontes y tratar de mejorar su participación en el mercado, por lo que se propondrá un plan estratégico de mercadeo, que logre subir al 1,50% la participación en el mercado insatisfecho.

Tomando en cuenta la tabla 2.7 (Mercado insatisfecho), el mercado insatisfecho es de 3.082 nuevas empresas durante el año 2011 con tendencia creciente a través de los años.

#### **4.4.1. Inversión en capital de operación**

La empresa ha decidido implementar un “Plan Estratégico de Publicidad”, como parte de su plan integral de trabajo, que incluirá también la reducción general de gastos.

El plan incluye a un buen número de medios publicitarios como se verá en la siguiente tabla, tomando en consideración un tiempo de 12 meses, lapso que se considera prudente para entrar en la mente y en los ojos del futuro cliente. Este proceso se lo hará durante los cinco años siguientes, tratando de analizar los medios de mayor impacto.

**Tabla 4.39 Presupuesto para plan estratégico de publicidad**

<b>Medio publicitario</b>	<b>mensual</b>	<b>Plan Anual</b>
Publicidad página web	120,00	1.440,00
Base de datos empresas		1.500,00
Publicidad radial	400,00	4.800,00
Publicidad "El Comercio"	450,00	5.400,00
Publicidad revista Vistazo 1/2 página derecha	1.380,00	16.560,00
<b>Inversión Total</b>		<b>29.700,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

No está previsto ningún otro egreso, y de generarse, se financiará con los fondos propios de la empresa, a través de la eliminación y recorte de gastos.

#### **4.4.2. Financiamiento previsto**

La empresa al momento mantiene una hipoteca abierta con el Produbanco, el cual confía en la capacidad de sus accionistas y de la misma empresa para salir adelante, por lo que ha sido confirmada una aceptación para ampliar el crédito y financiar el capital necesario y previsto en la tabla 4.40, con lo que la firma podrá emprender su plan de marketing publicitario.

A continuación se detalla la tabla de amortización, bajo el mismo esquema del crédito anteriormente (tabla 4.37) expuesto, pero a 24 meses:

**Tabla 4.40 Amortización nuevo crédito**

<b>AUDITRICONT CIA. LTDA.</b>				
<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>				
<b>CONDICIONES FINANCIERAS</b>				
<b>MONTO:</b>	<b>16.000</b>			
<b>PLAZO:</b>	<b>24</b>	<b>MESES</b>		
<b>INTERÉS:</b>	<b>13,08%</b>	<b>NOMINAL ANUAL</b>		
<b>AMORTIZACIÓN:</b>		<b>MENSUAL</b>		
<b>CUOTAS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>SALDO</b>
0				18.140,07
1	666,67	89,17	755,84	17.384,23
2	666,67	89,17	755,84	16.628,40
3	666,67	89,17	755,84	15.872,56
4	666,67	89,17	755,84	15.116,72
5	666,67	89,17	755,84	14.360,89
6	666,67	89,17	755,84	13.605,05
7	666,67	89,17	755,84	12.849,21
8	666,67	89,17	755,84	12.093,38
9	666,67	89,17	755,84	11.337,54
10	666,67	89,17	755,84	10.581,71
11	666,67	89,17	755,84	9.825,87
12	666,67	89,17	755,84	9.070,03
13	666,67	89,17	755,84	8.314,20
14	666,67	89,17	755,84	7.558,36
15	666,67	89,17	755,84	6.802,53
16	666,67	89,17	755,84	6.046,69
17	666,67	89,17	755,84	5.290,85
18	666,67	89,17	755,84	4.535,02
19	666,67	89,17	755,84	3.779,18
20	666,67	89,17	755,84	3.023,34
21	666,67	89,17	755,84	2.267,51
22	666,67	89,17	755,84	1.511,67
23	666,67	89,17	755,84	755,84
24	666,67	89,17	755,84	-

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

## **4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA CON LA PROPUESTA**

### **4.5.1. Proyección de los ingresos**

Luego de aplicar el marketing publicitario, se tendría una probabilidad menor de abarcar el 1,5% del mercado nuevo o insatisfecho.

Para lograr una proyección racional de los ingresos por ventas del servicio de auditoría, proyectado para cinco años, se han tomado los siguientes supuestos:

- Crecimiento de empresas a nivel de obligatoriedad de auditoría del 24.39% calculado en base al número de empresas del año anterior.
- El mercado insatisfecho es de 3.834 nuevas empresas para el año 2012.
- Luego del plan de marketing publicitario se pretende abarcar el 1,5% del mercado insatisfecho.
- Abarcar el mercado de empresas medianas, con una facturación promedio de USD 350 anuales.
- Se espera abarcar el 1,5% del mercado en forma prorrateada durante los 12 meses del año.
- Se mantendrán las ventas normales o corrientes de la empresa, manteniendo tarifas y calidad del servicio.

Estos supuestos se ven reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 4.41 Tabla de proyección de ingresos**

Período anual	Inicio No. Empresas	crecimiento %	crecimiento No.	participación firma	Clientes nuevos	Tarifa promedio	Facturación anual
2011 (0)	12.636	24,39%	3.082	1,50%	46	350	16.180
2012	15.718	24,39%	3.834	1,50%	58	350	20.126
2013	19.552	24,39%	4.769	1,50%	72	350	25.035
2014	24.320	24,39%	5.932	1,50%	89	350	31.141
2015	30.252	24,39%	7.378	1,50%	111	350	38.737
2016	37.630	24,39%	9.178	1,50%	138	350	48.185

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Conjuntamente con las ventas corrientes de la empresa tenemos el resultado total en la siguiente tabla:

**Tabla 4.42 Tabla de los supuestos ingresos totales**

Período anual	Ventas nuevas	Ventas corrientes	Total ventas	Flujo incremental
2012	20.126,40	355.260,00	375.386,40	20.126,40
2013	25.035,23	355.260,00	380.295,23	25.035,23
2014	31.141,33	355.260,00	386.401,33	31.141,33
2015	38.736,70	355.260,00	393.996,70	38.736,70
2016	48.184,58	355.260,00	403.444,58	48.184,58

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

#### 4.5.2. Proyección de los gastos operacionales

Para la proyección de los gastos durante los siguientes cinco años se ha previsto los siguientes supuestos:

- No se incrementarán pagos por honorarios, a no ser que se incremente la participación en el mercado de la empresa por encima del 1,5%

- No se incrementarán sueldos, excepto si hay una obligación estatal o de igual manera que en el caso de los honorarios, si la Empresa experimenta una mejor participación en el mercado.
- Se eliminará todo tipo de trabajos temporales
- Se evitarán las mejoras en el edificio, a sabiendas que se ha realizado una muy buena cantidad durante los años anteriores.
- Se incentivará la reducción del consumo de todos los servicios básicos como luz, agua y teléfono, para evitar el incremento de las planillas por dichos servicios.
- Se espera una reducción al 50% del mantenimiento de muebles y equipos
- Se evitará todo tipo de rotación de personal, evitando así el costo de su renovación.
- Se mantendrá el personal de ventas.
- Todos los gastos restantes, se presupuestan con el mismo valor anual, tratando de reducirlos en lo posible.

A continuación se presenta las proyecciones de los gastos para cinco años, tomando como base, los datos del año 2011:

Tabla 4.43 Tabla de proyección de gastos

5.1	<b>GASTOS DIRECTOS</b>	año 0 (2011)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
5.1.1	<u>Gastos directos del servicio</u>	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578
5.1.1.01	Honorarios a profesionales	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578
5.2	<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>	114.295	126.377	126.377	126.377	126.377	126.377
5.2.1	<u>Gastos del personal servicios</u>	73.437	73.437	73.437	73.437	73.437	73.437
5.2.1.01	Sueldos y Salarios	53.520	53.520	53.520	53.520	53.520	53.520
5.2.1.03	Aporte Patronal	5.967	5.967	5.967	5.967	5.967	5.967
5.2.1.04	Fondo de Reserva	4.460	4.460	4.460	4.460	4.460	4.460
5.2.1.05	Décimo Tercer sueldo	4.460	4.460	4.460	4.460	4.460	4.460
5.2.1.06	Décimo Cuarto sueldo	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
5.2.1.07	Vacaciones	2.230	2.230	2.230	2.230	2.230	2.230
5.2.2	<u>Gastos Generales de Servicios</u>	40.858	52.940	52.940	52.940	52.940	52.940
5.2.2.01	Gasto de luz	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
5.2.2.02	Gastos de agua	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
5.2.2.03	Gastos de teléfono	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
5.2.2.04	Gasto internet	960	960	960	960	960	960
5.2.2.06	Transporte y encomienda	300	300	300	300	300	300
5.2.2.07	Peajes y parqueos	180	180	180	180	180	180
5.2.2.08	Servicio de guardiana	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
5.2.2.09	Cursos de capacitación	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
5.2.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	300	300	300	300	300	300
5.2.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	420	420	420	420	420	420
5.2.2.12	Mantenimiento vehículos	200	200	200	200	200	200
5.2.2.13	Gastos de Viaje	-	-	-	-	-	-
5.2.2.14	Gastos en reuniones	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
5.2.2.15	Asistencia técnica	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
5.2.2.16	Combustibles y lubricantes	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
5.2.2.17	Suministros y materiales de oficina	540	540	540	540	540	540
5.2.2.18	Reparaciones y jardinería	420	420	420	420	420	420
5.2.2.19	Trabajos temporales	1.498	-	-	-	-	-
5.2.2.20	Mantenimiento y mejoras del local	1.800	-	-	-	-	-
5.2.2.21	Agasajos navideños	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
5.2.2.22	Depreciación Maquinaria	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
5.2.2.26	Publicidad y propaganda	-	15.380	15.380	15.380	15.380	15.380
5.2.2.27	Fotocopias formularios	180	180	180	180	180	180
5.2.2.28	Formularios de pruebas	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
5.2.2.29	Tarjetas de presentación	500	500	500	500	500	500
5.2.2.30	Afiliación Cámara	540	540	540	540	540	540
5.2.2.32	Gastos varios	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
5.3	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	61.579	62.817	61.417	60.485	60.485	60.485
5.3.1	<u>Gastos de Personal Administrativo</u>	44.779	44.779	44.779	44.779	44.779	44.779
5.3.1.01	Sueldos y Salarios	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200
5.3.1.03	Aporte Patronal	3.479	3.479	3.479	3.479	3.479	3.479
5.3.1.04	Fondo de Reserva	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
5.3.1.05	Décimo Tercer sueldo	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
5.3.1.06	Décimo Cuarto sueldo	600	600	600	600	600	600
5.3.1.07	Vacaciones	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
5.3.1.10	Viáticos y Movilización	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
5.3.2	<u>Gastos Generales de Administración</u>	16.800	18.038	16.638	15.706	15.706	15.706
5.3.2.01	Gasto de luz	576	576	576	576	576	576
5.3.2.02	Gastos de agua	300	300	300	300	300	300
5.3.2.03	Gastos de teléfono	960	960	960	960	960	960

5.3.2.04	Gasto Internet	420	420	420	420	420	420
5.3.2.05	Gastos legales	2.280	2.280	2.280	2.280	2.280	2.280
5.3.2.06	Transporte y encomienda	180	180	180	180	180	180
5.3.2.07	Peajes y parqueos	96	96	96	96	96	96
5.3.2.08	Servicio de guardianía	480	480	480	480	480	480
5.3.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	360	180	180	180	180	180
5.3.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	720	360	360	360	360	360
5.3.2.12	Gastos de Viaje	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
5.3.2.13	Gastos en reuniones	500	500	500	500	500	500
5.3.2.14	Honorarios a profesionales	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
5.3.2.16	Suministros y materiales de oficina	576	576	576	576	576	576
5.3.2.17	Reparaciones y jardinería	120	120	120	120	120	120
5.3.2.18	Trabajos temporales	480	-	-	-	-	-
5.3.2.20	Depreciación Muebles y Enseres	662	662	662	-	-	-
5.3.2.21	Depreciación Equipos de Oficina	270	270	270	-	-	-
5.3.2.22	Depreciación Computadores	1.400	1.400	-	-	-	-
5.3.2.23	Anuncios en prensa	492	-	-	-	-	-
5.3.2.24	Fotocopias formularios	96	96	96	96	96	96
5.3.2.25	Tarjetas de presentación	300	300	300	300	300	300
5.3.2.29	Otros gastos administrativos	732	732	732	732	732	732
5.3.2.33	Gasto financiero		2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
5.4	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	63.935	62.387	62.387	62.387	62.387	62.387
5.4.1	<u>Remuneraciones</u>	50.015	50.015	50.015	50.015	50.015	50.015
5.4.1.01	Sueldos y Salarios	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
5.4.1.02	Comisiones	17.763	17.763	17.763	17.763	17.763	17.763
5.4.1.03	Aporte Patronal	2.542	2.542	2.542	2.542	2.542	2.542
5.4.1.04	Fondo de Reserva	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
5.4.1.05	Décimo Tercer sueldo	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
5.4.1.06	Décimo Cuarto sueldo	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
5.4.1.07	Vacaciones	950	950	950	950	950	950
5.4.1.10	Viáticos y Movilización	960	960	960	960	960	960
5.4.2	<u>Gastos Generales de Ventas</u>	13.920	12.372	12.372	12.372	12.372	12.372
5.4.2.01	Gasto de luz	120	120	120	120	120	120
5.4.2.02	Gastos de agua	180	180	180	180	180	180
5.4.2.03	Gastos de teléfono	540	540	540	540	540	540
5.4.2.06	Transporte y encomienda	468	468	468	468	468	468
5.4.2.07	Peajes y parqueos	252	252	252	252	252	252
5.4.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	120	60	60	60	60	60
5.4.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	216	108	108	108	108	108
5.4.2.13	Gastos de Viaje	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760
5.4.2.14	Gastos en reuniones	720	720	720	720	720	720
5.4.2.16	Suministros y materiales de oficina	288	288	288	288	288	288
5.4.2.20	Gasto publicidad	960	-	-	-	-	-
5.4.2.21	Diseño página Web	420	-	-	-	-	-
5.4.2.22	Tarjetas de presentación	648	648	648	648	648	648
5.4.2.24	Refrigerio	180	180	180	180	180	180
5.4.2.25	Botiquín y farmacia	60	60	60	60	60	60
5.4.2.26	Otros gastos	2.988	2.988	2.988	2.988	2.988	2.988
	TOTAL GASTOS	239.809	251.581	250.181	249.249	249.249	249.249
	GASTO DIRECTO	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578	106.578
	TOTAL EGRESOS	346.387	358.159	356.759	355.827	355.827	355.827

Fuente: Auditricont Cía. Ltda.  
Elaborado por: María Soledad Tapia

Como se puede apreciar en la tabla 4.43, los gastos anuales no se han incrementado abruptamente, por la reducción de otros gastos en el presupuesto.

También se eliminaron las depreciaciones de muebles, por cumplir los años previstos en su cálculo y no existir valor residual.

#### **4.5.3. Flujo de efectivo proyectado**

La información que revelará el flujo de efectivo será de mucha utilidad, porque suministran las bases para evaluar la capacidad que tiene el Auditricont Cía. Ltda., para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que éste tiene.

Para tomar decisiones económicas, los administradores deberán adicionalmente prever las fechas en que se estima existirán los ingresos y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

A continuación en la tabla 4.44, se presenta el flujo de efectivo proyectado para los cinco años siguientes, tomando como base el año 2011 (año 0):

Tabla 4.44 Flujo de efectivo proyectado

AUDITRICONT						
FLUJOS DE CAJA CON PROPUESTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		375.386,40	380.295,23	386.401,33	393.996,70	403.444,58
Otros ingresos		2.106,00	2.106,00	2.106,00	2.106,00	2.106,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>377.492,40</b>	<b>377.492,40</b>	<b>377.492,40</b>	<b>377.492,40</b>	<b>377.492,40</b>
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		106.578,00	106.578,00	106.578,00	106.578,00	106.578,00
Gastos generales		242.999,00	242.999,00	242.999,00	242.999,00	242.999,00
Depreciaciones de activos fijos		5.832,00	5.832,00	5.832,00	5.832,00	5.832,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>355.409,00</b>	<b>355.409,00</b>	<b>355.409,00</b>	<b>355.409,00</b>	<b>355.409,00</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>22.083,40</b>	<b>22.083,40</b>	<b>22.083,40</b>	<b>22.083,40</b>	<b>22.083,40</b>
Gasto Intereses (préstamo actual)		2.750,04	2.750,04	2.750,04	2.750,04	2.750,04
Gasto Intereses (préstamo nuevo)		1.070,04	1.070,04	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS</b>		<b>18.263,32</b>	<b>18.263,32</b>	<b>19.333,36</b>	<b>19.333,36</b>	<b>19.333,36</b>
Participación Laboral (15%)		2.739,50	2.739,50	2.900,00	2.900,00	2.900,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>15.523,83</b>	<b>15.523,83</b>	<b>16.433,36</b>	<b>16.433,36</b>	<b>16.433,36</b>
Impuesto a la renta (24%)		3.725,72	3.725,72	3.944,01	3.944,01	3.944,01
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>11.798,11</b>	<b>11.798,11</b>	<b>12.489,35</b>	<b>12.489,35</b>	<b>12.489,35</b>
(+) Depreciaciones		5.832,00	5.832,00	5.832,00	5.832,00	5.832,00
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Inversión de capital de operación	(29.700,00)					
(+) Crédito bancario	16.000,00					
(-) Amortización del capital		8.000	8.000	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(13.700,00)</b>	<b>9.630,07</b>	<b>9.630,07</b>	<b>18.321,35</b>	<b>18.321,35</b>	<b>18.321,35</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

Se puede observar en la tabla 4.44, que los saldos del flujo son muy favorables para la empresa, con el solo hecho de invertir en un plan agresivo de marketing publicitario, quedando al final del año cinco, un margen de efectivo de USD 18.321,35 dólares promedio anuales.

#### 4.5.4. Costo de oportunidad de la propuesta (K'ó)

El costo de oportunidad sirve como límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.

**Tabla 4.45 Costo de oportunidad**

<b>TMAR</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Tasa pasiva (a)	4,53%
Tasa de inflación (b)	5,42%
Riesgo país (TLR) (c)	8,58%
<b>TMAR (a+b+c)</b>	<b>18,53%</b>

**Fuente:** Banco Central de Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Se ha determinado que el costo de oportunidad para el proyecto de expansión de Auditricont es del 18,53%, porcentaje que servirá para actualizar los flujos de efectivo.

#### **4.5.5. Determinación del Valor Actual Neto – VAN**

El Valor Actual Neto (VAN) es un método clásico de la valoración de inversiones, proporcionando una valoración financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión<sup>23</sup>.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado (costo de oportunidad). El VAN constituirá una herramienta fundamental para la evaluación

<sup>23</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 128

del proyecto y permitirá responder a la interrogante de rentabilidad, dando paso a la decisión de implementar el plan estratégico de marketing publicitario propuesto por la presente investigación.

La propuesta del plan de marketing es interesante para la empresa, si el VAN es mayor que cero, es así que se exponen los siguientes parámetros:

**Tabla 4.46 Parámetros de evaluación del VAN**

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias	El plan de marketing publicitario puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas	El plan de marketing publicitario debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el plan de marketing publicitario no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Dónde:

VAN = Valor Actual Neto de la Inversión.

A = Valor de la Inversión Inicial.

$Q_i$  = Valor neto de los distintos flujos de caja.

$k_i$  = Tasa de retorno del periodo (valor esperado o costo de oportunidad).

Para evaluar la inversión en el plan estratégico de marketing publicitario, en primera instancia se definirán los flujos incrementales que se originan tras la ejecución del plan de expansión:

**Tabla 4.47 Flujos incrementales de Auditricont**

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL			
AÑOS	SIN PROPUESTA	CON PROPUESTA	FLUJO INCREMENTAL
0	0	(13.700,00)	(13.700,00)
1	5.319,70	9.630,07	4.310,37
2	4.824,10	9.630,07	4.805,97
3	4.494,17	18.321,35	13.827,19
4	4.494,17	18.321,35	13.827,19
5	4.494,17	18.321,35	13.827,19

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

$$VAN = \sum_{n=1}^5 -13.700 + \frac{4.310,37}{(+0.1853)} + \frac{4.805,97}{(+0.1853)} + \frac{13.827,19}{(+0.1853)} + \frac{13.827,19}{(+0.1853)} + \frac{13.827,19}{(+0.1853)}$$

**Tabla 4.48 Flujos actualizados**

VAN y TIR			
Costo de oportunidad	18,53%		
Año	FE	FA	VAN
0	(13.700,00)	1,00	(13.700,00)
1	4.310,37	0,84	3.636,52
2	4.805,97	0,71	3.420,78
3	13.827,19	0,60	8.303,27
4	13.827,19	0,51	7.005,20
5	13.827,19	0,43	5.910,07
<b>TOTAL</b>			<b>28.275,83</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: María Soledad Tapia

$$VAN = -13.700 - 28.275,83 = 14.575,83$$

Este valor nos demuestra primeramente que la inversión traerá un retorno muy significativo, por encima del costo de oportunidad, además se ha visto en el flujo de efectivo, y en la proyección de los balances, que la rentabilidad es muy interesante para la firma auditora y por tanto, los efectos del plan estratégico de

marketing publicitario propuesto, traerá muy buena rentabilidad y estabilidad a la empresa.

#### **4.5.6. Tasa Interna de Retorno – TIR**

“El análisis de retorno de la inversión es la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la misma y los beneficios que se van a obtener así como también el riesgo en el que va a incurrir el negocio”<sup>24</sup>.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), “evalúa el plan estratégico planteado en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual”<sup>25</sup>.

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. “Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.”<sup>26</sup>

“La Tasa Interna de Retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Al contrario del VAN (valor actual neto), que entrega como resultado una magnitud, el TIR entrega un

---

<sup>24</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 172

<sup>25</sup> Miner Javier, (2005), Curso de matemáticas financieras, México, McGraw Hill, Pág. 157

<sup>26</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 130

porcentaje, por lo que muchos analistas lo prefieren, aunque el VAN es más preciso como indicador<sup>27</sup>.

En otras palabras, la TIR es la tasa compuesta de retorno anual que se puede ganar de una inversión. Por lo mismo, matemáticamente la TIR se calcula partiendo de la ecuación del VAN, haciendo este igual a cero y calculando "i" para este valor.

Se considera que si la TIR es mayor que el costo del capital para un proyecto, este último entrega valor a la compañía. Desde otro punto de vista, un proyecto es bueno siempre y cuando su TIR sea mayor al retorno a la inversión que se pueda obtener en inversiones alternativas, como por ejemplo depósitos a plazo.

La tasa interna de retorno o TIR es el indicador preferido por los analistas a la hora de evaluar un proyecto, pero se debe usar en conjunto con el VAN para tomar una buena decisión, y no desechar un proyecto que pueda entregar mayores utilidades al negocio.

**Tabla 4.49TIR**

<b>TIR</b>	
<b>Año</b>	<b>FE</b>
0	(13.700,00)
1	4.310,37
2	4.805,97
3	13.827,19
4	13.827,19
5	13.827,19
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	<b>49,84%</b>

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** María Soledad Tapia

<sup>27</sup> Miner Javier, (2005), Curso de matemáticas financieras, México, McGraw Hill, Pág. 161

**TIR= 49,84%**

La tasa interna de retorno de 49,84% confirma una vez más, la solidez de la inversión para el diseño de un plan estratégico de marketing publicitario, sobrepasando muy por encima del costo de oportunidad del proyecto (18,53%).

#### **4.5.7. Periodo de recuperación de la Inversión – PRI**

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunos gerentes a la hora de evaluar sus proyectos de inversión.

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el periodo de recuperación de la inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el valor actual neto y la tasa interna de retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

“El PRI es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial”<sup>28</sup>.

**Tabla 4.50PRI**

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>				
<b>Costo de oportunidad</b>	<b>18,53%</b>			
<b>Año</b>	<b>FE</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(13.700,00)	1,00	(13.700,00)	(13.700,00)
1	4.310,37	0,84	3.636,52	(10.063,48)
2	4.805,97	0,71	3.420,78	(6.642,70)
3	13.827,19	0,60	8.303,27	1.660,56
4	13.827,19	0,51	7.005,20	8.665,77
5	13.827,19	0,43	5.910,07	14.575,83

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** María Soledad Tapia

Como se puede observar en la tabla 4.50, la inversión se recupera en el tercer año de ejecutado el plan de expansión emprendido por Auditricont, es decir cuando los flujos netos actualizados acumulados son positivos.

#### **4.5.8. Indicadores financieros**

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

Son las razones financieras que nos facilitarán las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de la firma Auditricont Cía. Ltda., y por ende su capacidad de generar efectivo y atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas con proveedores y demás acreedores.

<sup>28</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, McGraw Hill, Pág. 174

**A.- Relación de liquidez**

$$\text{Relación de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{8.247,43}{52.768,00} = 0,1562$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$0.1562 de respaldo en el activo corriente, generando inquietud a los administradores en el desenvolvimiento de la empresa.

**B.- Capital de trabajo**

**Periodo = Activos corrientes - Pasivos corrientes = Capital de trabajo**

$$\text{AÑO 2011} = 8,247,43 \quad - \quad 52.768,00 \quad = \quad -40.520$$

El capital de trabajo es el excedente (de los activos corrientes), una vez cancelado los pasivos corrientes que le quedan al Auditricont Cía. Ltda., en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en su actividad.

El balance proyectado de la firma Auditricont Cía. Ltda., es totalmente desalentador para sus accionistas, debiendo tomar medidas inmediatas para solucionar este inconveniente.

#### Indicadores operacionales

Estos indicadores se aplicarán para establecer el grado de eficiencia con el cual la administración de la firma Auditricont Cía. Ltda., maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

Estos indicadores también son llamados “de rotación”, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.

#### **A.- Número de días concedidos de cartera por cobrar**

$$\text{Nro. días cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{23.854 \times 360}{355.260} = 24,17 \text{ días}$$

Lo anterior nos permite observar que Auditricont Cía. Ltda., mantiene una cartera por cobrar a clientes de 24,17 días, significando el plazo otorgado un sus clientes

o el plazo que sus clientes se toman para pagar. Habría que comparar este resultado con las políticas crediticias de la firma y confirmar su cumplimiento o incumplimiento.

### **B.- Rotación de cartera por cobrar**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{\text{Nro. de días cartera a mano}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{360}{24,17} = 14,89 \text{ veces}$$

Este indicador nos traerá el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año.

El resultado se lo interpretadiciendo que durante el año 2011 Auditricont Cía. Ltda., rotó su cartera 14,89 veces. Este porcentaje es positivo si coincide con las políticas crediticias de la empresa y en primera instancia, demuestra un crédito muy corto a clientes.

### **C.- Rotación de activos fijos:**

Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos (sin descontar la depreciación).

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{355.260}{62.880} = 5,65 \text{ Veces}$$

Se interpretan los resultados como que Auditorcont Cía. Ltda., vendió por cada dólar invertido en activos fijos USD 5,65.

También se interpreta diciendo que la empresa rotó su activo fijo 5,65 veces.

#### **D.- Rotación de activo total:**

Esta razón de liquidez la lograremos dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{355.260}{112.580,43} = 3,16$$

Los resultados anteriores se interpretan diciendo, que por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió USD 3,16 dólares.

También podemos decir que los activos totales rotaron 3,16 veces y están siendo muy productivos, siendo que de cada dólar invertido en activos, se recupera el mismo dólar más un 300% en ventas.

#### Indicadores de endeudamiento

Con estas razones financieras estableceremos el nivel de endeudamiento de la firma o lo que es igual, establecer la participación de los acreedores sobre los activos del mismo.

#### **A.- Endeudamiento sobre activos totales:**

Con esta razón se establecerá el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{98.868}{112.580,43} = 0,8781$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada dólar que el Auditricont Cía. Ltda., tiene en el activo, debe USD 0,8781 centavos, es decir, que de cada dólar que la empresa tiene en activos totales, 87,81% es la participación de los acreedores.

### **B.- Endeudamiento de Leverage o apalancamiento:**

Este método también determina el endeudamiento de la empresa, pero esta vez se determinará el compromiso de los accionistas ante las deudas o los acreedores.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{patrimonio}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{98.868}{13.712,43} = 7,21\text{Veces}$$

De los resultados anteriores se concluye que Auditricont Cía. Ltda., tiene comprometido su patrimonio 7,21 veces en el año 2011.

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgosa para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

Desde el punto de vista de los acreedores, el endeudamiento tiene ciertos límites de riesgo, que son atenuados por la capacidad de generación de utilidades y por la agilidad de su ciclo operacional.

Cuando lo anterior no se da, el potencial acreedor prefiere no aumentar su riesgo de endeudamiento.

#### Indicadores de rentabilidad

Estas razones financieras permitirán establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

#### **A.- Rentabilidad del patrimonio:**

$$\text{Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{7.092,43}{13.712,43} = 0,5172$$

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue para el año 2011 del 51,72%. Esta rentabilidad se da en nuestro país, en el que no se exige capitales significativos para emprender una empresa, por eso es que se interpreta que los accionistas invirtieron USD 13.712,453 dólares en el negocio y lo han recuperado 51,72 veces.

#### **B.- Margen bruto:**

Este indicador nos dirá, cuánto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas y varía según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{10.979}{355.260} = 3,09\%$$

El resultado anterior, significa que por cada dólar vendido, Auditricont Cía. Ltda., generó una utilidad bruta del 3,09% para el año 2011.

### **C.- Gastos administrativos a ventas:**

Esta razón nos mostrará que parte de los ingresos por ventas, han sido absorbidos por los gastos de operación o dicho de otra forma, que parte de la utilidad bruta es absorbida por los gastos de ventas y administración. Este índice, es de gran utilidad porque refleja la eficiencia y el control de los administradores, en todo lo relacionado con el manejo administrativo y de ventas.

$$\text{Gastos de administración / ventas} = \frac{\text{Gasto administración}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{61.579}{355.260} = 17,33\%$$

Los resultados anteriores, nos indican que la empresa, invirtió en gastos de administración durante el ejercicio 2011, el 17.33% de las ventas realizadas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- Se está desperdiciando el talento y conocimiento de la gerencia respecto a temas de auditoría, por lo que sería necesario contratar un gerente general o administrador, para que maneje los temas concernientes y la actual gerencia pueda dedicar el 100% de su tiempo a la atención de clientes, fomentando el crecimiento de ésta área.
- La empresa deberá reprogramar su organización interna, tanto administrativa, como logística.
- Es necesario un mayor control del personal ejecutivo, por ejemplo con la implementación de control efectivo de asistencia y puntualidad, evitando así los constantes atrasos y faltas, que muchas veces son olvidados, sin considerar descontar dichas infracciones en las remuneraciones del personal.
- La empresa está con poca promoción y debe mejorar en ampliar el mercado.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- La empresa necesitará de un gerente que no se involucre directamente en la atención a clientes y que pueda respaldar la gestión del personal en la empresa.
  
- Es necesario controlar la asistencia de todo el personal, especialmente si se cumplen las expectativas de nuevos clientes.
  
- Apoyo incondicional de las altas esferas administrativas a la ejecución del Cuadro de Mando Integral, para cimentar su ejecución y cumplimiento.
  
- Sería muy importante, una vez cumplidas las metas económicas y de ventas, fomentar la expansión de la compañía a nivel nacional.
  
- Es conveniente que una persona especialista en implementación de planes estratégicos se encargue de todo el tema en Auditricont Cía. Ltda., bajo el auspicio de la gerencia general.
  
- Probablemente con la contratación de un Gerente, se logre evitar la necesidad de gastar los excedentes de liquidez, pudiendo ese dinero invertirlo en un plan de expansión nacional.

- Cumplidas las metas del Plan, sería conveniente estructurar un Plan Estratégico de Expansión, que posibilite a la empresa, entrar en el mercado nacional y hasta en el internacional.
- Por último, sería conveniente la contratación de un ejecutivo, experto en implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral, evitando que fracase y se avance muy lentamente. Dicho ejecutivo evitaría una pérdida de recursos y tiempo que podría generarse por el incumplimiento de metas, incumplimiento de plazos y abandono por falta de tiempo, de todo el plan ya trazado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BACAURBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, México, McGraw-Hill, 2006.
2. BIERMAN, Harold. Planeación Estratégica Financiera, México, Editorial CECSA, 2000.
3. CONGDON, MacWilliams. Diccionario de Economía, México, Editorial CESA, 2000.
4. CRUZ, Marcelo. Cuadro de Mando Integral, México, UTA, 2004.
5. ESPINOZA CARPIO, César. Metodología de la Investigación, Ecuador, 2001.
6. HILTON, Weish. Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, México, Editorial Gordon, 2000.
7. KAPLAN, Robert. El Cuadro de Mando Integral, España, Editorial Gestión 2000, 2003.
8. MÉNDEZ, Carlos. Metodología de Investigación, México, McGraw-Hill Interamericana, 2006.
9. PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, España, Editorial CECSA, 2002.
10. ANDREWS, Kenneth. Dirección estratégica de empresas, México, Editorial ESIB, 2006.
11. SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, Legis Editores, 2002.
12. STEINER, George. Planeación Estratégica, México, Editorial CECSA, 2001