



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Tesis de Grado para la Obtención del Título de  
Ingeniería Comercial**

**Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía.  
Ltda. para el período 2016-2018**

**Autor: Gloria Del Carmen Andrade Rosero**

**Director: Ing. Christian Dávila Lara Msc.**

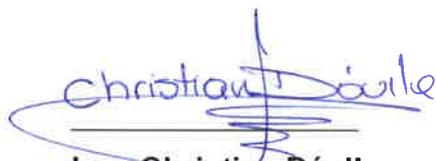
**Quito, Febrero 2016**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Dávila**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto de Investigación Científica con el tema: “DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BDO ECUADOR CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2016-2018” de la estudiante **Gloria Del Carmen Andrade Rosero**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Febrero 17 de 2016

EL TUTOR



**Ing. Christian Dávila**

**C.I.: 1712159274**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Yo, Gloria Del Carmen Andrade Rosero, declaro que el trabajo de investigación denominado: "DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BDO ECUADOR CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2016-2018" es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Con mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

Quito, Febrero 17 de 2016



---

**Gloria Del Carmen Andrade Rosero**

Yo, Christian Dávila certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



---

**Ing. Christian Dávila**  
**C.I.: 1712159274**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto quiero dedicar a mi familia, quienes siempre han estado dándome la fuerza y los ánimos para finalizar mi carrera, me han apoyado en los momentos más difíciles de mi vida, dándome consejos y motivándome para seguir adelante.

A mis sobrinas, quienes me acompañaron en los momentos que más necesitaba, quienes de alguna manera hicieron posible que logre mi objetivo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia, amig@s y a todas las personas que hicieron posible que esta tesis simbolice la culminación de una meta importante en mi vida. A las autoridades y docentes de la Universidad Internacional del Ecuador quienes con su guía me han permitido obtener mi título de Ingeniera Comercial.

De igual manera, agradezco a mi Director de Tesis, el ingeniero Christian Dávila, quien con su conocimiento, guía y apoyo incondicional me ha ayudado a ser una buena profesional y encaminándome para el correcto y adecuado desarrollo de mi tesis.

Al personal ejecutivo de la Firma BDO Ecuador Cía. Ltda., quienes me facilitaron la información necesaria de la Empresa para el desarrollo y culminación de mi tesis.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|   | Página |
|---|--------|
| Aprobación del tutor .....                  | iii    |
| Autoría del trabajo de fin de carrera ..... | iv     |
| Dedicatoria .....                           | v      |
| Agradecimientos.....                        | vi     |
| Índice general de contenidos.....           | vii    |
| Índice de cuadros .....                     | xi     |
| Índice de gráficos .....                    | xii    |
| Resumen .....                               | xiii   |
| Introducción.....                           | xiv    |

## **CAPITULO I**

|  |          |
|--|----------|
| <b>EL PROBLEMA .....</b>                                       | <b>1</b> |
| 1.1 <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....                    | 1        |
| 1.2 <i>JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</i> .....                    | 2        |
| 1.3 <i>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i> .....                      | 5        |
| 1.4 <i>OBJETIVOS</i> .....                                     | 5        |
| 1.4.1    Objetivo General.....                                 | 5        |
| 1.4.2    Objetivos Específicos .....                           | 6        |
| 1.5 <i>IDEA A DEFENDER</i> .....                               | 6        |
| 1.6 <i>BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</i> ..... | 6        |

## **CAPÍTULO II**

|   |          |
|---|----------|
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>8</b> |
| 2.1 <i>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i> .....                              | 8        |
| 2.1.1    Definición.....  | 8        |
| 2.1.2    Importancia y beneficios de la Planificación estratégica ..... | 10       |
| 2.1.3    Elementos .....  | 11       |
| 2.1.3.1 <i>Misión y Visión</i> .....                                    | 13       |
| 2.1.3.2 <i>Valores o principios organizacionales</i> .....              | 15       |
| 2.1.3.3 <i>Objetivos Organizacionales</i> .....                         | 15       |
| 2.2 <i>ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO</i> .....                     | 16       |
| 2.3 <i>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</i> .....                              | 19       |
| 2.3.1    Tácticas.....  | 21       |
| 2.4 <i>EVALUACIÓN DE LOGROS</i> .....                                   | 21       |
| 2.4.1    Indicadores.....   | 21       |
| 2.5 <i>METODOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS</i> .....                           | 22       |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.5.1   | Balanced Scorecard .....                   | 22 |
| 2.5.2   | Análisis PEST.....                         | 23 |
| 2.5.3   | Evaluación presupuestal.....               | 25 |
| 2.5.4   | Matrices de diagnóstico .....              | 26 |
| 2.5.4.1 | Matriz de McKinsey (General Electric)..... | 26 |
| 2.5.4.2 | Matriz BCG.....                            | 27 |
| 2.5.4.3 | Cadena de valor .....                      | 28 |
| 2.5.4.4 | Matriz EFI.....                            | 29 |
| 2.5.4.5 | Matriz EFE.....                            | 30 |

### **CAPITULO III**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>  | <b>31</b> |
| 3.1 ANTECEDENTES DE BDO.....   | 31        |
| 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....   | 34        |
| 3.3 ESTRUCTURA BDO .....   | 35        |
| 3.4 SERVICIOS DE BDO .....   | 36        |
| 3.5 CLIENTES.....  | 37        |
| 3.6 VALORES CORPORATIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL.....                        | 37        |
| 3.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....                                     | 38        |
| 3.7.1 Tipo de investigación .....  | 38        |
| 3.7.2 Diseño de investigación.....   | 38        |
| 3.7.3 Métodos de investigación .....                                       | 39        |
| 3.7.4 Población.....   | 39        |
| 3.7.4.1 Muestra .....  | 39        |
| 3.7.5 Técnicas.....  | 40        |
| 3.7.5.1 Instrumentos.....  | 41        |
| 3.7.6 Resultados de la aplicación de encuestas .....                       | 41        |
| 3.8 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....   | 52        |
| 3.9 ANÁLISIS FODA .....  | 52        |
| 3.9.1 Análisis PEST.....   | 53        |
| 3.9.1.1 Factores Políticos.....  | 53        |
| 3.9.1.2 Factores Económicos.....   | 54        |
| 3.9.1.3 Factores Sociales.....   | 55        |
| 3.9.1.4 Factores Tecnológicos.....   | 56        |
| 3.9.2 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas BDO..... | 56        |
| 3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....                    | 57        |
| 3.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI) .....                   | 58        |
| 3.13 MATRIZ DE MACKINSEY (GENERAL ELECTRIC).....                           | 59        |
| 3.14 ESTRATEGIAS DE PORTER.....  | 60        |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.14.1 | Rivalidad entre competidores .....              | 61 |
| 3.14.2 | Amenaza de entrada de nuevos competidores ..... | 62 |
| 3.14.3 | Presión por servicios sustitutos .....          | 62 |
| 3.14.4 | Poder de negociación de los proveedores .....   | 63 |
| 3.14.5 | Poder de negociación de los usuarios .....      | 63 |

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... 64**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1   | <i>DIRECCIONAMIENTO</i> .....                  | 65  |
| 4.1.1 | Misión .....                                   | 65  |
| 4.1.2 | Visión .....                                   | 66  |
| 4.1.3 | Valores .....                                  | 68  |
| 4.1.4 | Objetivos generales .....                      | 68  |
| 4.1.5 | Estrategia general .....                       | 69  |
| 4.1.6 | Mapa estratégico .....                         | 70  |
| 4.2   | <i>ASPECTOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS</i> .....    | 72  |
| 4.2.1 | Objetivos específicos.....                     | 72  |
| 4.2.2 | Estrategias específicas.....                   | 74  |
| 4.2.3 | Acciones específicas .....                     | 76  |
| 4.2.4 | Cronograma de la planificación .....           | 82  |
| 4.2.5 | Presupuesto de la planificación .....          | 84  |
| 4.3   | <i>SEGUIMIENTO</i> .....                       | 87  |
| 4.3.1 | Cuadro de mando integral .....                 | 87  |
| 4.3.2 | Seguimiento y evaluación .....                 | 91  |
| 4.4   | <i>IMPACTO ECONÓMICO ESPERADO</i> .....        | 94  |
| 4.4.1 | Proyección simple .....                        | 94  |
| 4.4.2 | Proyección considerando la planificación ..... | 97  |
| 4.4.3 | Comparativo .....                              | 102 |
| 4.5   | <i>DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN</i> .....  | 105 |

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 107**

|     |                              |     |
|-----|------------------------------|-----|
| 5.1 | <i>CONCLUSIONES</i> .....    | 107 |
| 5.2 | <i>RECOMENDACIONES</i> ..... | 108 |

### **Referencias bibliográficas..... 111**

### **Webgrafía..... 114**

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>115</b> |
| <i>ANEXO A – ENCUESTA APLICADA .....</i>                        | <i>115</i> |
| <i>ANEXO B – FORMATO DE CONTROL DE PRESUPUESTO.....</i>         | <i>118</i> |
| <i>ANEXO C – LISTADO DE FIRMAS AUDITORAS CERTIFICADAS .....</i> | <i>119</i> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1. Proceso de elaboración de la Planificación estratégica.....                       | 17  |
| Cuadro 2. Perspectivas del CMI.....   | 23  |
| Cuadro 3. Muestra.....  | 40  |
| Cuadro 4. Conoce misión, visión y valores organizacionales.....                             | 41  |
| Cuadro 5. Definición de misión y visión contribuye a los objetivos de la empresa            | 42  |
| Cuadro 6. Conoce objetivos de la Empresa y Unidad de Negocio.....                           | 43  |
| Cuadro 7. Comunicación por parte de jefe inmediato son claras y precisas .....              | 44  |
| Cuadro 8. Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa.....               | 45  |
| Cuadro 9. Interesado en obtener información .....   | 46  |
| Cuadro 10. La empresa es suficientemente conocida en el mercado.....                        | 47  |
| Cuadro 11. Comunicación abierta y espontánea entre colaboradores y socios...                | 48  |
| Cuadro 12. Línea de supervisión presta atención inmediata a los asuntos de la empresa ..... | 49  |
| Cuadro 13. Se trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas ..... | 50  |
| Cuadro 14. Su Unidad de Negocio ha efectuado un análisis FODA .....                         | 51  |
| Cuadro 15. Inflación anual.....   | 54  |
| Cuadro 16. Variación anual del PIB .....  | 54  |
| Cuadro 17. Matriz de estrategias FODA .....   | 56  |
| Cuadro 18. Matriz EFE.....  | 57  |
| Cuadro 19. Matriz de Mckinsey – atractivo del mercado.....                                  | 59  |
| Cuadro 20. Matriz de Mckinsey – Posición competitiva del servicio.....                      | 59  |
| Cuadro 21. Rivalidad entre competidores .....   | 61  |
| Cuadro 22. Amenaza de nuevos ingresos .....   | 62  |
| Cuadro 23. Presión de productos sustitutos.....   | 62  |
| Cuadro 24. Poder de negociación de los proveedores.....                                     | 63  |
| Cuadro 25. Poder de negociación de los compradores.....                                     | 63  |
| Cuadro 26. Objetivos y estrategias específicas.....   | 74  |
| Cuadro 27. Descripción de acciones para cada objetivo y estrategia específicos. ....        | 76  |
| Cuadro 28. Cronograma de la planificación. ....   | 82  |
| Cuadro 29. Presupuesto de la planificación. ....  | 85  |
| Cuadro 30. Cuadro de Mando Integral. ....   | 88  |
| Cuadro 31. Control del cuadro de mando integral.....  | 90  |
| Cuadro 32. Proyección simple.....   | 95  |
| Cuadro 33. Resumen proyección simple.....   | 97  |
| Cuadro 34. Proyección con planificación. ....   | 99  |
| Cuadro 35. Resumen de la proyección con planificación.....                                  | 102 |
| Cuadro 36. Comparativo de ingresos.....   | 103 |
| Cuadro 37. Comparativo de costos.....   | 103 |
| Cuadro 38. Comparativo de gastos.....   | 104 |
| Cuadro 39. Comparativo de utilidad del ejercicio. ....                                      | 105 |
| Cuadro 40. Plan de comunicación para la difusión de la planificación estratégica .....      | 106 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1. Planificación estratégica .....   | 10  |
| Gráfico 2. Proceso de planificación estratégica.....   | 18  |
| Gráfico 3. Planeación estratégica.....   | 20  |
| Gráfico 4. Variables del análisis PEST .....   | 24  |
| Gráfico 5. Matriz de McKinsey.....   | 27  |
| Gráfico 6. Cadena de valor.....  | 29  |
| Gráfico 7. Imagen corporativa de BDO .....   | 31  |
| Gráfico 8. Piezas publicitarias de BDO .....   | 32  |
| Gráfico 9. Guía de las NIIF producida por BDO .....  | 32  |
| Gráfico 10. Antecedentes BDO .....   | 33  |
| Gráfico 11. Página Web de BDO.....   | 33  |
| Gráfico 12. Página de facebook de BDO .....  | 34  |
| Gráfico 13. Estructura organizacional .....  | 36  |
| Gráfico 14. Conoce misión, visión y valores organizacionales .....                           | 41  |
| Gráfico 15. Definición de misión y visión contribuye a los objetivos de la empresa .....     | 42  |
| Gráfico 16. Conoce objetivos de la Empresa y Unidad de Negocio .....                         | 43  |
| Gráfico 17. Comunicación por parte de jefe inmediato son claras y precisas .....             | 44  |
| Gráfico 18. Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa .....             | 45  |
| Gráfico 19. Interesado en obtener información .....  | 46  |
| Gráfico 20. La empresa es suficientemente conocida en el mercado .....                       | 47  |
| Gráfico 21. Comunicación abierta y espontánea entre colaboradores y socios ...               | 48  |
| Gráfico 22. Línea de supervisión presta atención inmediata a los asuntos de la empresa ..... | 49  |
| Gráfico 23. Se trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas ..... | 50  |
| Gráfico 24. Su Unidad de Negocio ha efectuado un análisis FODA.....                          | 51  |
| Gráfico 25. Matriz de perfil competitivo (McKinsey) .....                                    | 60  |
| Gráfico 26. Estrategias de PORTER .....  | 61  |
| Gráfico 27. Mapa estratégico .....   | 71  |
| Gráfico 28. Proyección simple.....   | 97  |
| Gráfico 29. Proyección con planificación.....  | 102 |
| Gráfico 30. Comparativo de ingresos. ....  | 103 |
| Gráfico 31. Comparativo de costos. ....  | 104 |
| Gráfico 32. Comparativo de gastos. ....  | 104 |
| Gráfico 33. Comparativo de utilidad del ejercicio. ....                                      | 105 |

## RESUMEN

BDO Ecuador es una empresa con experiencia y respaldo internacional. Se encuentra entre las 5 firmas de auditoría y consultoría más grandes a nivel nacional. Para que BDO se consolide internamente, se promoció en el mercado nacional y crezca organizacionalmente, debe aprovechar las fortalezas que tiene la empresa. Por esta razón debe entenderse que la planificación estratégica es una herramienta que permitirá obtener una visión estratégica a mediano y largo plazo; con la cual se logrará proyectar objetivos organizacionales y acciones para llegar al éxito deseado. La investigación de campo se acoge a un método analítico sintético, y mediante la técnica de la encuesta se recabó información sobre la percepción de los colaboradores, en la que se resalta la necesidad de lineamientos que permitan mejores niveles de comunicación así como de difusión de información institucional y estratégica. El diagnóstico se consolida con la herramienta FODA que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en función de las que se verifica la necesidad de una planificación para un crecimiento, así como para la consolidación de la cultura organizacional que influya en la identidad corporativa, y fomente el desempeño requerido del personal. Se diseña un plan que incluye el direccionamiento estratégico, objetivos específicos, estrategias y acciones; así como pautas para el seguimiento mediante el Cuadro de Mando Integral. Finalmente se presenta un comparativo de proyecciones con y sin la aplicación del plan propuesto, donde se evidencia una mejor situación para la empresa, accionistas, trabajadores y proveedores, generándose más ingresos, egresos y rentabilidad.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Posicionamiento de mercado, Cuadro de Mando Integral, Direccionamiento estratégico, Objetivos.

## INTRODUCCIÓN

En la empresa BDO Ecuador, empresa auditora y consultora, el personal ha expuesto que existe desconocimiento y participación sobre las estrategias organizacionales, situación investigada y que demostró que la empresa requiere de una planificación estratégica que le permita alcanzar objetivos de desarrollo y crecimiento empresarial. La presente investigación abarcó desde la realización de un diagnóstico institucional al planteamiento de una planificación estratégica. El informe del trabajo de titulación se compone de los siguientes capítulos.

En el capítulo I se presenta el problema de investigación, los objetivos establecidos, la idea a defender y la justificación.

El capítulo II comprende el marco teórico, en el que se construyó la fundamentación del trabajo de titulación mediante la recopilación de información bibliográfica y documental.

El capítulo III presenta el diagnóstico situacional en el que se expone la metodología de investigación y los resultados alcanzados.

El capítulo IV contiene la propuesta, consistente en una planificación estratégica y sobre la que se desarrolla una comparación sobre el impacto económico de la misma.

Por último en el capítulo V se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

BDO Ecuador Cía. Ltda., ha logrado en esta trayectoria de 40 años ubicarse entre las 5 firmas más reconocidas en servicios de auditoría a nivel nacional. Adicionalmente, por ser una firma miembro de BDO Internacional, su mercado se ha expandido a nivel internacional.

Sin embargo, actualmente hay mucha competencia en el mercado, ya que existen muchas firmas auditoras con representación internacional y nacionales; así como personas naturales; lo cual ha complicado cada vez más la venta del servicio, especialmente por los bajos costos que ofrecen las firmas nacionales pequeñas.

Debido a que existe mucha competencia, principalmente en la ciudad de Quito, BDO Ecuador está expandiéndose al mercado de Cuenca que es uno de los mercados potenciales; para esto es importante realizar un estudio que permita obtener información relevante para definir una estrategia de marketing para dar a conocer la marca y los servicios que oferta BDO, estrategia que nos ayudará para generar un crecimiento de la imagen y las ventas de la empresa en otros mercados nacionales.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la planificación dentro de la Empresa BDO se ha vuelto primordial, debido a que quieren desarrollarse o expandirse; es considerada como una poderosa herramienta para ubicar y guiar a una empresa dentro un contexto económico variable y competitivo.

El problema surge en el momento en el que la empresa va creciendo tanto en personal como en clientes y al no tener una línea estratégica que coordine las competencias y recursos de los diferentes departamentos como Contraloría, Talento Humano, Tecnología, Auditoría, RAS, Desarrollo de Negocios, Marketing; y principalmente a la falta de estrategias para contrarrestar las acciones de los

competidores; hace que el mercado que conforme avanza el tiempo cambie ya que se desarrollan nuevas ideas y estrategias, haciendo que las anteriores resulten obsoletas.

El propósito principal de esta investigación es identificar las áreas de oportunidad del negocio, a fin de proponer una planeación estratégica que permita a las diferentes unidades de negocio trabajar de forma direccionada al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Las nuevas exigencias y expectativas por parte de los clientes en los servicios ofertados hacen que la Firma Auditora BDO enfrente nuevos retos cada día, convirtiéndose en un desafío que no se limita solo a brindar los servicios a compañías nacionales sino también a nivel internacional, y donde cada día la competencia aumenta de manera acelerada.

Todo esto impide el crecimiento en la organización que debe enfrentar una competencia cada vez más agresiva, así como compartir el mercado, perder posicionamiento y disminución en las ventas. El no cumplir con los objetivos organizacionales y departamentales genera esta necesidad de contar con una Planificación Estratégica que ayude a establecer objetivos y estrategias claras, a corto, mediano y largo plazo que aporten al crecimiento de la empresa.

Es así que todos estos factores deben operar en conjunto, con el fin de lograr establecer una visión y una misión empresarial, comprometidas con sus colaboradores y accionistas, apoyados en valores corporativos y con estrategias y objetivos que contribuyan al desarrollo corporativo. Esta necesidad lleva a recurrir a la planificación estratégica.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda., su crecimiento y evolución ha venido desarrollándose desde el año 1991; sin embargo, es una Firma con más de 40 años de trayectoria. Sirviendo a clientes desde las oficinas en Quito y Guayaquil

con recursos innovadores en la provisión de servicios y la sensibilidad que caracteriza para entender la cultura particular de cada organización.

BDO está orientado a clientes que aprecian un alto valor agregado al trabajo profesional. Se esfuerza permanentemente por atender todos los requerimientos de organizaciones; siempre combinando la experiencia, el conocimiento del mercado y condiciones locales, con la comprensión del contexto internacional, sin embargo ante el aumento de la competitividad del mercado BPO requiere fortalecer sus operaciones. Es de vital importancia para BDO Ecuador desarrollar una planificación estratégica a partir del conocimiento de su ambiente interno y externo para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

El Plan Estratégico ayudará a dar sentido el saber hacia dónde se conduce y con qué herramientas se cuenta para ello; es así como sus elementos derivados de este plan son de suma importancia para conducir la gestión de sus stakeholders.

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

Este estudio que se realizará en BDO Ecuador, le servirá para dar un salto importante a nivel competitivo, debido a que fundamentará su plan estratégico en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel nacional e internacional, logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización como son los clientes.

Como una perspectiva más particular, la proposición de una planificación estratégica para BDO surge como un interés de los accionistas y como una necesidad relacionada directamente con el crecimiento de la empresa, la cual

mantendrá una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, con alianzas estratégicas y optimizando los procesos de la empresa; así como el crecimiento y desarrollo profesional de todos los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

La planificación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas. Esto debe enfocarse hacia las nuevas tendencias, buscando la mejor toma de realizar actividades que nos conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las necesidades y expectativas de los accionistas de la empresa.

Esto les dará a conocer la situación actual y el ritmo de desempeños de la Empresa; y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a las necesidades y que generen el crecimiento organizacional; logrando así, que todos los gerentes y directivos mejoren las posibilidades de alcanzar los resultados deseados y posibles toma de decisiones acertadas.

Por los antecedentes mencionados, se demuestra la necesidad de desarrollar una Planificación Estratégica para BDO Ecuador Cía. Ltda., cuyo resultado final sea de aporte para el crecimiento económico; y mejoramiento social y laboral.

Finalmente, la relación que tiene este trabajo con la carrera de Ingeniera Comercial es muy importante ya que a través de la planificación estratégica se pone en práctica la función de la administración, la determinación de la dirección, el análisis de la misión de la organización, el establecimiento de los objetivos y crear una estrategia, siendo el producto final la Planificación Estratégica.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Pregunta de Investigación**

- ¿En qué aportará un plan estratégico al logro de objetivos organizacionales y al desarrollo y crecimiento económico, social y laboral de BDO Ecuador Cía. Ltda.?

### **Sistematización del Problema de Investigación**

- ¿De qué manera incidirá la Planificación Estratégica para el desarrollo de BDO Ecuador Cía. Ltda., durante los años 2016-2018?
- ¿Qué consecuencias conlleva la falta de implementación de una Planificación Estratégica para BDO Ecuador Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son las causas que han generado incumplimientos de los objetivos organizacionales y departamentales de la empresa BDO?
- ¿Qué efectos tendría sobre la imagen institucional si las condiciones actuales se mantienen?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar la planificación estratégica de forma estructural, organizacional y financiera, tomando en cuenta el análisis del clima laboral con la finalidad de que alcancen altos niveles de productividad en cuanto a costos y rentabilidad, optimizando los procesos de la empresa, llegando a cumplir con las metas establecidas y en coordinación con la misión y valores organizacionales de la empresa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Estructurar la fundamentación teórica y conceptual de la investigación mediante la recopilación de información de fuentes bibliográficas y documental, que respalden posteriormente la propuesta.
- Diagnosticar el estado actual de la organización mediante el análisis de aspectos externos e internos, y con una investigación de campo al talento humano de la institución.
- Diseñar una Planificación Estratégica para la Empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018, que le permita alcanzar los objetivos de mercado, financieros y de desarrollo interno establecidos.

### **1.5 IDEA A DEFENDER**

La implementación del Plan Estratégico permitirá a BDO Ecuador Cía. Ltda., gestionar de forma acertada sus recursos financieros, humanos y tecnológicos para alcanzar los objetivos organizacionales y dar cumplimiento a la misión y visión.

### **1.6 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Con la presente investigación y a partir del Desarrollo de Planificación Estratégica para BDO Ecuador Cía. Ltda., año 2016-2018, se beneficiarían:

- La Universidad Internacional del Ecuador ya que lograría tener en sus repositorios una tesis que los estudiantes posteriormente podrán tener una base para poder desarrollar una Planificación Estratégica con un fin empresarial.
- La empresa BDO Ecuador Cía. Ltda., ya que este estudio puede ayudarles a alinearse con los objetivos organizacionales de la empresa; así como para mejorar la productividad, aprovechar de mejor forma los recursos financieros y humanos para seguir prestando de mejor manera sus servicios profesionales.

- Los empleados, que contarán con una herramienta de gestión, que aportará en el desenvolvimiento de sus actividades diarias que garanticen un mejor ambiente laboral dando un menor impacto ambiental y ahorro de tiempo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **2.1.1 Definición**

La planificación estratégica en las organizaciones responde al direccionamiento estratégico, entendido como un modelo gerencial en el que se toman decisiones basadas en el anhelo de la organización de cumplir determinadas metas u objetivos. Para Amaya (2005: 50) este direccionamiento estratégico forma sus bases en la misión y visión de la empresa, puesto que las organizaciones que buscan crecer, desarrollarse o aumentar la rentabilidad de sus operaciones “deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. En este mismo sentido, una empresa que no ha especificado el límite de su campo de actuación actual y no sabe a dónde quiere llegar a futuro tendrá problemas para crecer de forma adecuada y direccionada.

La planificación estratégica surge como una herramienta que permite a la dirección o gerencia establecer la ruta a seguir para volver la visión realidad. Para Navajo (2009: 22) la planificación es útil para “analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla y utilizar eficazmente los recursos escasos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada”. De modo que todo proceso de planificación conlleva un análisis o diagnóstico previo que proveerá la información sobre el punto de partida, y donde se toman en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa pero también los aspectos que pueden afectar la planificación, en otras palabras las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La definición propuesta por París (1996) es más extensa pero igualmente propone un análisis inicial previo a la planificación:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización. (Paris, 1996: 23)

Para este autor el proceso de planeación estratégica parte del análisis del entorno, tanto a nivel macro como micro, y del establecimiento de objetivos internos a diversos lapsos de tiempo desde el corto (menor a un año) al mediano (entre 1 y 3 años aproximadamente) y largo plazo (entre 3 y 5 años o más). Las estrategias deben responder a estos objetivos, de forma que se disgregarán en tácticas y acciones específicas que sean comprobables y evaluables, lo que permite lograr un seguimiento al avance del plan y facilita a la gerencia tomar decisiones para adaptar los planes y programas a las condiciones cambiantes, tanto internas como externas.

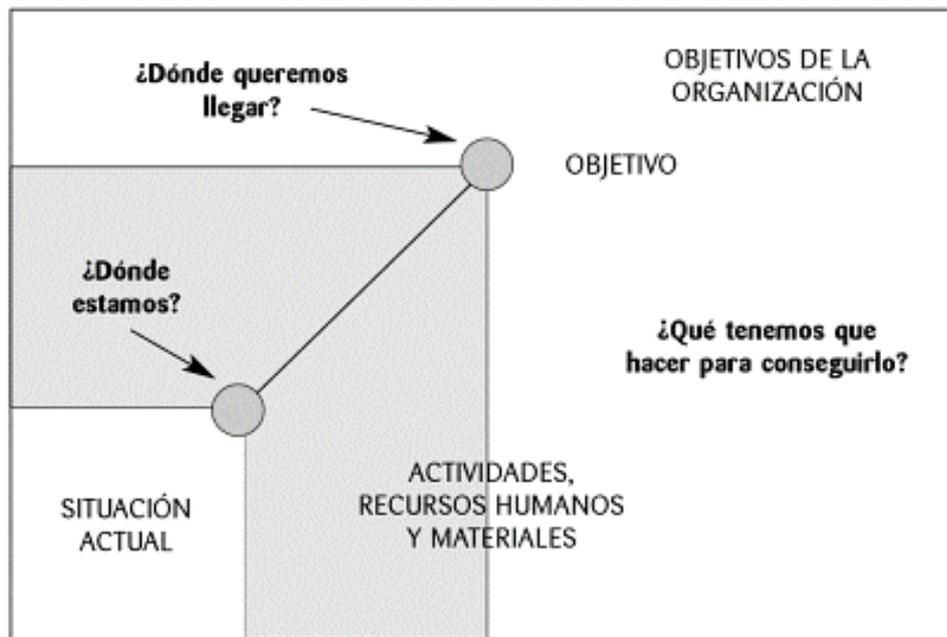
De forma que la planificación estratégica tiene un sentido corporativo y gerencial, por lo cual París (1996) la diferencia de la planificación operacional, siendo esta el nivel de programación realizada por las unidades de trabajo y que se desprende de la planificación global.

Según Burgwal (1999) la planificación estratégica es “una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas”. Para este autor la planificación estratégica es también una herramienta de decisión, puesto que mediante el análisis actual se realizan proyecciones o supuestos escenarios a futuro, a los que la organización deberá o podría enfrentarse. La razón de planificar es la de poder actuar eficiente y eficazmente sin perder el rumbo hacia los objetivos y la visión.

El gráfico 1 muestra la función de la planificación estratégica de forma clara y concreta, puesto que busca dar respuesta a dos interrogantes: ¿a dónde queremos llegar como organización?, y ¿qué debemos hacer para lograrlo?,

considerando la situación actual y las actividades, recursos humanos y materiales de las que se dispone:

Gráfico 1. Planificación estratégica



Fuente: (Navajo, 2009, pág. 28)

Se trata entonces de una práctica a nivel gerencial, puesto que, como señala Ramírez (1997 :14) este tipo de planificación busca hacer partícipes a todos los niveles de la organización “en un proceso de arriba hacia abajo y viceversa”; mientras que la planificación en otros niveles, como operativo o administrativo es una planificación táctica que se desprende de la planificación estratégica global.

### 2.1.2 Importancia y beneficios de la Planificación estratégica

La planificación estratégica es una manera en que las empresas reducen el riesgo de sus operaciones a futuro pues se prevén posibles escenarios, tomando las acciones correspondientes de forma oportuna, lo que junto a la posibilidad de lograr sus objetivos, son los beneficios principales de esta herramienta gerencial.

De acuerdo con Paredes (1994) la planificación estratégica resulta en múltiples beneficios para la empresa, entre los que se puede mencionar:

- Apoya el desarrollo de la organización y del talento humano, pues parte de la planificación estratégica es maximizar el aprovechamiento de sus recursos, y parte de esto se logra mediante el fomento a la creatividad y capacidad del personal, no obstante, los planes de capacitación suelen relacionarse con este aspecto.
- Disminuye el riesgo de conflictos o confusiones entre los niveles y áreas de la empresa por las responsabilidades atribuidas, puesto que la planificación, si está correctamente diseñada, especificará quienes son responsables de cada acción.
- Permite determinar el rendimiento o desempeño de la organización, pues al plantearse objetivos e indicadores para ser medidos, se puede establecer el grado de cumplimiento.
- Permite a la empresa prever escenarios difíciles y tomar acciones para disminuir el impacto que pueda tener un entorno externo complicado sobre sus operaciones.

### **2.1.3 Elementos**

La planificación estratégica puede variar de una empresa a otra, pero mantiene uniformidad en ciertos elementos clave que la conforman. Para Espinoza Vergara, (1989, citado en Navajo, 2009: 22) en un proceso de planificación existen los siguientes elementos:

- Existencia de una situación, normalmente considerada como problemática o que debe ser transformada. Es decir, que la planificación parte de la necesidad de una organización de mejorar o solucionar una situación determinada, y aunque es claro que toda empresa puede llevar a cabo una planificación, se presenta de forma más urgente en aquellas entidades que han visto sus debilidades.
- Interés individual o colectivo, por modificar esa situación, con la que no se está de acuerdo. Una vez que el problema o necesidad se ha hecho evidente, la planificación solo puede llevarse a cabo si existe la

iniciativa, interés y cooperación del personal, principalmente de las áreas gerenciales y directivas.

- Un ente responsable de modificar la situación, normalmente existe una organización responsable de esa transformación. De forma común la planificación suele ser realizada a niveles gerenciales con la colaboración y aprobación de los directorios y/o la junta de socios. Es importante considerar que el área gerencial y administrativa será la encargada de ejecutar y controlar como se lleva a cabo.
- Unos recursos insuficientes, que deben ser optimizados para lograr la transformación de esa realidad. La organización debe poder ejecutar su planificación aprovechando al máximo los recursos que tiene disponibles, tanto monetarios como temporales, físicos y humanos.
- Un proceso racional de análisis de las posibilidades de acción, que lleva a valorar las diferentes opciones. Proceso que es llevado a cabo por los niveles gerenciales durante el establecimiento de las estrategias que llevarán a consecución de los objetivos.
- La adopción de un plan de acción y como consecuencia del proceso anterior, se elige la alternativa que racionalmente aparece como más factible y que utiliza de la forma más eficiente los recursos. En otras palabras, se selecciona lo más viable tomando en cuenta los costos y beneficios para la organización.
- La ejecución de lo planificado. Etapa que se acompaña de la evaluación y el seguimiento.

Estos elementos descritos por Espinoza se pueden considerar más como condiciones propias de una planificación estratégica, por lo que se pueden tomar en cuenta aquellos mencionados por Manes (2005), para quien la planificación estratégica se compone de diversos elementos, entre los que menciona:

- Evaluación del entorno. En el que se analizan los diversos factores que pueden impulsar o afectar el desarrollo de la organización, comúnmente clasificados en Fortalezas y debilidades a nivel interno, y amenazas y oportunidades a nivel externo.

- Visión: Que se trata de la percepción futura de lo que la empresa llegará o quiere llegar a ser.
- Misión: Consistente en la proclamación de lo que la empresa es actualmente y lo que hace.
- Metas/ objetivos: Los enunciados que plantean los logros a corto, mediano y largo plazo que la empresa anhela alcanzar en búsqueda de la visión.
- Estrategias y acciones: Los diversos métodos que la empresa utilizará para traducir en acciones específicas (tácticas) las vías por las que alcanzaran sus objetivos (estrategias).

A estos elementos se debe añadir otros tales como indicadores de desempeño o el plan financiero, como sugiere Muñiz (2009, pág. 28), pues son importantes para asegurar que las estrategias aplicadas están dando resultados, caso contrario, tener la información suficiente para saber cómo modificar o adaptar las estrategias o tácticas en uso.

#### 2.1.3.1 Misión y Visión

Los elementos primarios de la planificación estratégica son la misión y la visión, pues entre ambos especifican el punto de partida y de llegada por lo que la planificación es el camino a seguir entre estos.

La misión puede comprenderse como la declaración sobre lo que la empresa hace, y como quiere hacerlo o comportarse ante el mercado. Para Ramírez (1997: 49) “en su sentido más amplio, la misión es el propósito mayor de la existencia de una institución”, este autor sugiere que la misión aporta de la siguiente manera:

- Asegura una unanimidad relativa sobre los propósitos de la organización, lo que evita la búsqueda de propósitos contradictorios y conflictivos. Es decir, que fomenta la compartición de metas, fortaleciendo que el personal se enfoque en objetivos conjuntos y evitando el desperdicio de esfuerzo y recursos.

- Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales. De modo que los recursos son destinados específicamente a las tácticas y acciones que forman parte de las estrategias, asignándose a las unidades o departamentos que los requieren.
- Es la referencia más adecuada para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión. Las estrategias y objetivos deben responder a la misión y también a la visión organizacional.
- Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo.
- Permite a todas las unidades-divisiones de la institución formular sus misiones específicas consistentes con la misión general. No obstante en empresas grandes cada unidad o departamento pueden plantearse una misión específica, misma que debe estar en sintonía con la misión global.

En síntesis, la misión define a la organización y su perspectiva sobre lo que es o debería ser actualmente, especificando de forma general lo que hace pero permitiendo el crecimiento y expansión a la vez que determina como y hacia qué mercado opera.

En complemento a la misión se plantea la visión, pues si la primera plantea lo que la empresa hace o es, la segunda establece lo que la empresa quiere llegar a ser.

Para Fernández (2010) se puede identificar a la visión como:

La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa. Por ejemplo, “nos vemos” como líderes del sector en el futuro; como una empresa de referencia, como una empresa en la que los profesionales desearían trabajar. (Fernández, 2010: 29)

La visión es un planteamiento que propone como llegará a ser la empresa un largo plazo, por lo mismo, debe plantearse en términos claros, alcanzables y medibles. Claros porque deben especificar en qué aspectos va a cambiar y cuál es el cambio esperado; alcanzables puesto que deben ser coherentes con la realidad de la empresa y del mercado (por ejemplo, una microempresa que se vea como una multinacional no es algo tan real, aunque puede darse las probabilidades son muy bajas), y medibles, es decir, que pueda establecerse si se logró o no, o en qué grado se ha alcanzado la visión.

### 2.1.3.2 Valores o principios organizacionales

Los valores son planteamientos relacionados con principios o virtudes que forman parte de la personalidad de la empresa; no obstante, no deben ser meros escritos que se olviden rápidamente, sino aspectos que se manifiesten en el funcionar diario de la empresa, en sus productos, sus servicios y con sus clientes.

Para Fernández (2010) se define a los valores como "...los principios a los que la empresa y su personal se adhieren y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones. Por eso se llaman también filosofía de empresa, credo corporativo, directrices generales" (Fernández, 2010, pág. 31).

El mismo autor señala que los valores deben considerarse como una herramienta administrativa y por tanto, tener difusión a todos los niveles organizacionales, ser asumidos y aceptados por el talento humano y lo más importante, ser aplicados en toda actividad relacionada con la empresa.

### 2.1.3.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales, junto con la misión y la visión, son los principales elementos que conforman la base sobre la que se desarrollarán las estrategias a corto, mediano y largo plazo. De forma concreta un objetivo es "el estado, resultado o situación futura que la organización desea lograr" (Ramírez, 1997: 55). No obstante, se diferencia de la visión en que esta es un planteamiento a nivel

global para la organización, mientras que los objetivos especifican metas a alcanzarse, tales como lograr un crecimiento determinado, o abarcar un mercado nuevo, entre otros.

Para Paris (1996: 24) el papel de los objetivos en la planificación estratégica es relevante puesto que sobre estos se trazan las estrategias para alcanzarlos. Por esta razón, de forma similar a la visión, los objetivos deben ser reales, coherentes, medibles y alcanzables. Ante el planteamiento de objetivos Ramírez (1997: 55-56) recomienda:

- Se debe mantener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales. Estos a su vez se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivos del contexto, organizacional y de brechas.
- Como principio metodológico, en el ejercicio para la formulación de los objetivos institucionales, la misión debe ser considerada como el objetivo más amplio. A partir de esta misión, se discuten los objetivos que sean necesarios para su logro.
- Los objetivos formulados con claridad suministran dirección; permiten sinergia; orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación; y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos respectivos y funciones.

## **2.2 ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

La elaboración de un plan estratégico, si bien puede variar de una empresa a otra, se acoge a varios elementos estandarizados que deben estar presentes para asegurar la coherencia de las estrategias y resultados exitosos.

Según Muñiz (2009: 29) el proceso a seguirse para la planificación estratégica de una empresa tiene un orden que va desde la definición de la misión, visión, los objetivos organizacionales a las estrategias, tácticas y una evaluación de carácter financiera. En la siguiente tabla se presentan estos elementos:

**Cuadro 1. Proceso de elaboración de la Planificación estratégica**

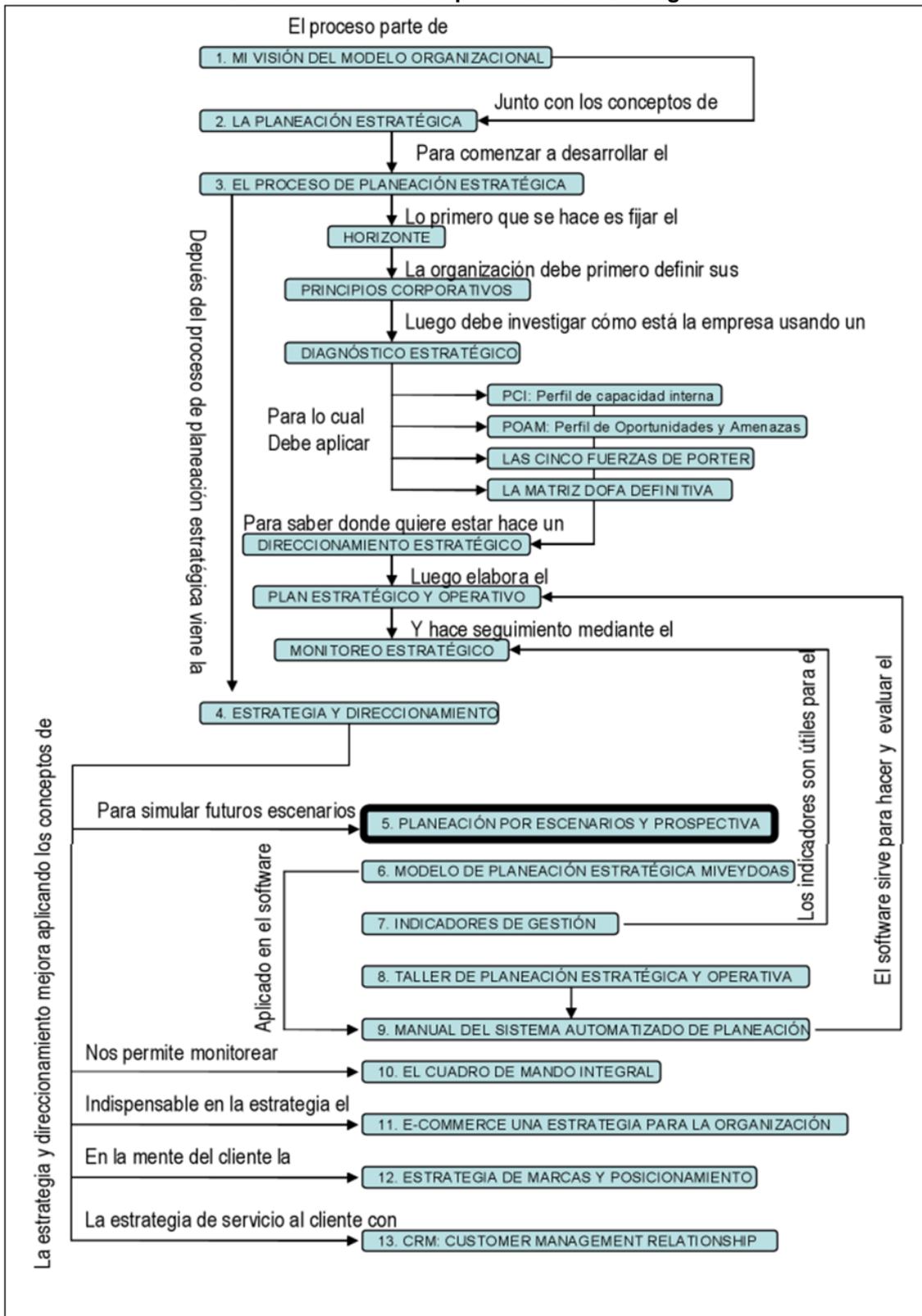
| <b>PASOS</b> | <b>ELEMENTOS</b>   | <b>RESULTADOS</b>  |
|--------------|--|--|
| 1            | Elaborar la misión de la empresa.  | ¿Cuáles son los principios básicos y esenciales?                         |
| 2            | Elaborar la visión de la empresa.  | ¿Cuáles son los planes para el futuro que queremos y a dónde llegaremos? |
| 3            | Elaborar los objetivos a conseguir.  | ¿Qué queremos alcanzar?  |
| 4            | Crear las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos.             | ¿Cómo las vamos a determinar?  |
| 5            | Diseñar un sistema de indicadores para controlar el cumplimiento de la estrategia. | ¿Qué tipos de indicadores y cuántos se van a diseñar?                    |
| 6            | Valorar los objetivos y su cumplimiento: plan financiero.                          | ¿Qué resultado vamos a obtener?  |
| 7            | Obtener el plan estratégico = suma de los pasos 1 a 4.                             | ¿Resultado final = planificación estratégica a medio plazo?              |

**Fuente: (Muñiz, 2009: 29)**

Otro esquema propuesto por Amaya (2005) establece cerca de trece pasos, en los que el autor se toma la libertad de relacionar la planificación estratégica con otras herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), e – Commerce, Customer relationship management (CRM) y otros.

En el mismo modelo de este autor se presenta la realización del diagnóstico estratégico en el que considera cuatro elementos: PCI o Perfil de Capacidad Interna, POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

**Gráfico 2. Proceso de planificación estratégica**



Fuente: (Amaya, 2005, pág. 63)

## 2.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia es el medio por el cual se logran los objetivos, lo que la convierte en el elemento primordial de la planeación. Por estrategia puede entenderse a "La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre." (Francés, citado en López, 2007 : 19), en otras palabras, la estrategia es la forma en que las entidades alcanzan sus objetivos, mismos que están planteados a corto, mediano y largo plazo.

Para Adler (1983, citado en Cuatrecasas, 1996 : 45) "La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación". En otras palabras, es la decisión sobre la forma que en la empresa se comportará o actuará.

La estrategia es el elemento primordial de la planeación estratégica, pues es el camino que se tomará para lograr los objetivos, y de la estrategia se desprenden las tácticas, siendo estas las acciones que plantean de forma operativa y concreta cómo se realizarán las acciones, cuando y con qué recursos.

Las estrategias pueden adoptar diversos enfoques y diversos niveles de acuerdo con Amaya (2005). Entre los enfoques se puede mencionar los siguientes:

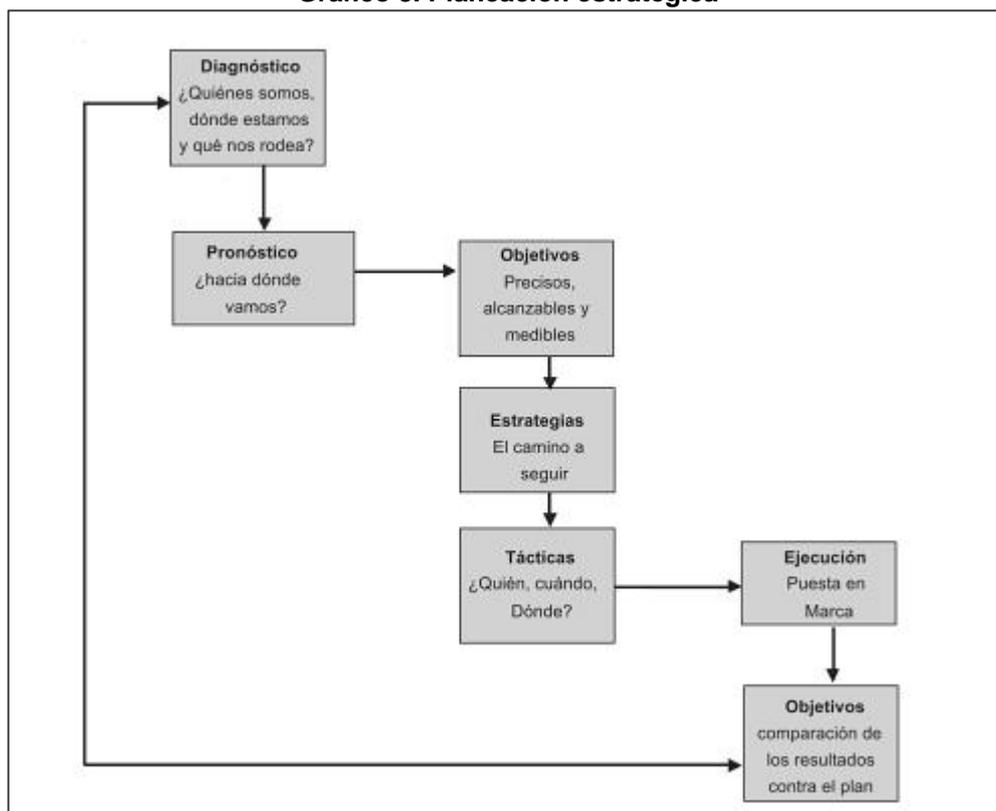
- Enfoque ascendente: Estrategias propuestas en los niveles operativos que luego son completadas y consolidadas en los niveles directivos o gerenciales.
- Enfoque descendente: el más común, pues implica estrategias tomadas por los niveles superiores de la organización.
- Enfoque interactivo: El desarrollo de una estrategia con la iniciativa de los niveles superiores y la participación activa de los niveles operativos.
- Enfoque a nivel dual: Los planes son realizados de forma individual por cada departamento y luego aprobados por los niveles corporativos, la planificación a nivel gerencial es más general y dota los lineamientos a

los niveles operativos para que desarrollen sus estrategias encaminados a la misma dirección.

En este mismo sentido se generan diversos niveles de estrategias, por ejemplo, a nivel corporativo las formuladas por la alta dirección, a nivel funcional cuando se desarrolla por un departamento específico y de unidad de negocios cuando se desarrolla para responder a las necesidades de negocios particulares de la organización.

La planeación estratégica se desarrolla con estrategias de nivel corporativo, y con un enfoque descendente o interactivo. El siguiente gráfico ilustra el rol de las estrategias y de las tácticas dentro de la planeación estratégica:

**Gráfico 3. Planeación estratégica**



**Fuente: (López, 2007, pág. 23)**

En el gráfico se observa como las estrategias son el enlace entre los objetivos planteados y los objetivos alcanzados, sin embargo, debe entenderse que una

estrategia se plantea de forma general, mientras que la táctica especifica cómo se la ejecutará.

### **2.3.1 Tácticas**

La táctica es la parte tangible de la estrategia por ejemplificarlo de alguna manera, pues plantea con acciones definidas el cómo se llevará a cabo la estrategia. Para Manso (2003: 494) la táctica es un concepto tomado del entorno militar, relacionado con la logística, y consiste en la “combinación de las cosas materiales”, es decir, en la coordinación de los distintos recursos que la organización tiene, sin embargo, no estaría limitado a cosas materiales como propone manso, pues abarca también la definición del tiempo y personal responsable.

## **2.4 EVALUACIÓN DE LOGROS**

La ejecución de la planificación estratégica debe reflejar el grado en que se cumplen los objetivos, mediante una evaluación en diversos períodos de tiempo (mensual, trimestral, semestral, anual), lo que otorgará información que la gerencia puede utilizar para tomar decisiones en la marcha y mejorar de esta manera la planificación de la empresa. No obstante, dicha evaluación debe poder reflejar información que pueda ser utilizada, es decir, clara, entendible, coherente y oportuna, para lo cual existen los indicadores de desempeño.

### **2.4.1 Indicadores**

Un indicador es una cifra o argumento cualitativo resultante de una operación, que provee información referencial sobre algo. Para Amaya (2005) es “una señal que permite medir el comportamiento de una determinada variable.

Mediante el diseño de indicadores que respondan a las estrategias y objetivos se puede hacer un seguimiento al logro alcanzado en cada uno de ellos. Según Mérida & Hernández, (2008) hay varios tipos de indicadores:

- Cuantitativos: Dan como resultado una cifra numérica que se encuentra dentro de un rango, escala o porcentaje.
- Cualitativos: Da como resultado una razón, calificación o argumento que explica el estado de la variable medida.
- Positivos: El que representa una situación óptima a medida que aumenta.
- Negativo: el que refleja un riesgo o una debilidad a medida que aumenta.

Amaya (2005: 132) señala diversas clases de indicadores, tales como eficiencia, eficacia, productividad, costo, calidad, ahorro, entre otros.

## **2.5 METODOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS**

Adicionalmente a la Planificación estratégica existen metodologías que pueden complementar este proceso. En este caso se consideró al Balanced Scorecard, a la evaluación presupuesta y a las matrices de diagnóstico.

### **2.5.1 Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta administrativa para la gestión y control interno. Destaca el hecho de que se despega de la administración clásica y por ende de la perspectiva netamente financiera, para agregar diversos enfoques que buscan incrementar la capacidad de la empresa de influir en otros ámbitos.

Hellriegel y Jackson (2006: 256) mencionan sobre el Cuadro de Mando Integral que este se basa en cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento:

**Cuadro 2. Perspectivas del CMI**

| <b>PERSPECTIVA</b>                       | <b>FINALIDAD</b>  |
|--|---|
| PERSPECTIVA FINANCIERA                   | Maximizar el valor a los accionistas ¿Qué objetivos financieros se busca alcanzar?  |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE                  | Alcanzar objetivos financieros ¿Qué necesidades del cliente se deben satisfacer?  |
| PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO          | Para satisfacer a los clientes y accionistas ¿En qué procesos internos se debe ser excelente?   |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Para ser excelente y alcanzar los objetivos ¿Con que infraestructuras y recursos (humanos, tecnológicos, activos, etc.) se debe aprender, innovar y crecer? |

**Fuente: (Amo, 2011, pág. 19)**

### **2.5.2 Análisis PEST**

El análisis PEST es una metodología de análisis del entorno organizacional externo que busca identificar los aspectos positivos y negativos a los que la empresa está expuesta. Como señala Martínez (2012:34) las estrategias que una empresa aplique no deben surgir de la nada, sino de un “análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad”. El conocimiento del entorno o estado actual del mercado al que se enfrenta permite a una empresa direccionar sus estrategias de forma adecuada y certera.

Para Sulser y Pedroza (2004: 69) “el Análisis PEST, es un estudio a fondo sobre una serie de factores macro ambientales en los que las personas y las organizaciones se desarrollan a nivel nacional e internacional”. Si bien las empresas son muy diferentes unas a otras, todas se ven afectadas de alguna manera por los factores macroambientales. Estos factores son los siguientes según Carrión (2007):

Político/legal. Estudiar variables administrativas, legales y políticas.

Económica. Analizar las principales variables económicas del área estudiada.

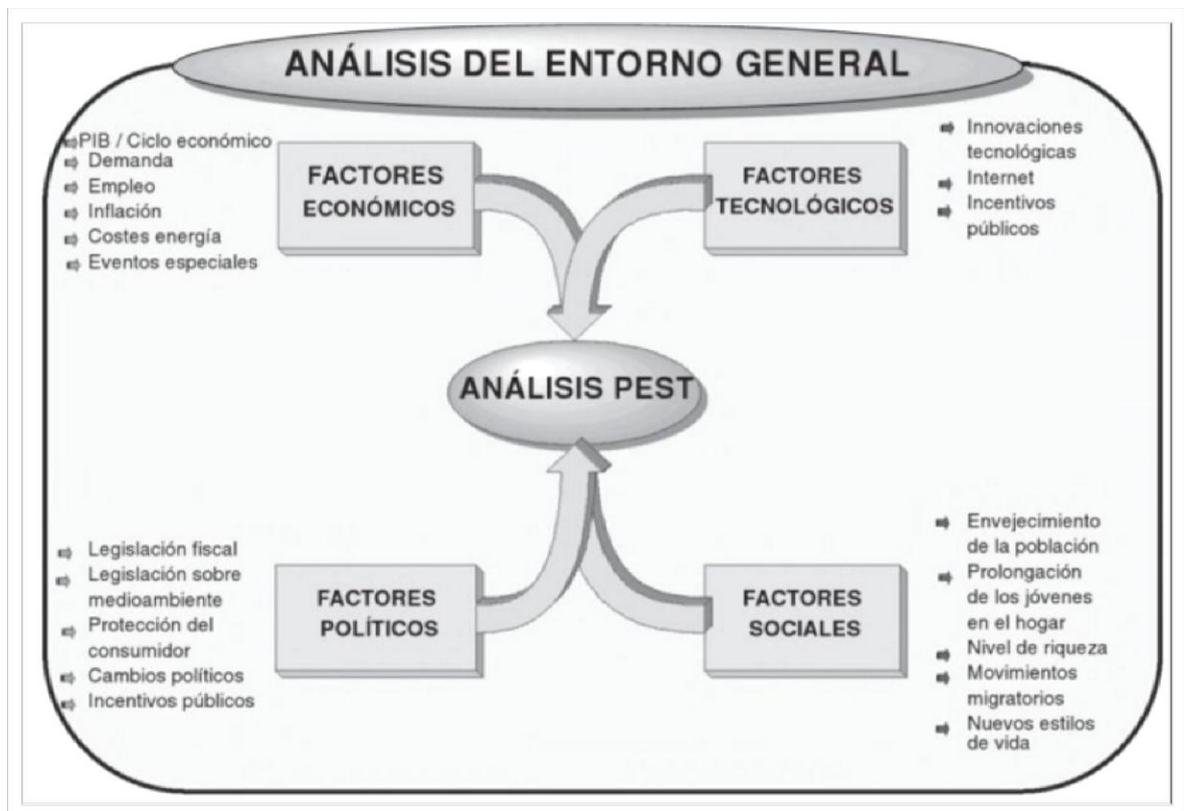
Sociocultural. Recoger tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.

Tecnológica. Actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia ya que pueden incentivar la innovación (I+D). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo. (Carrión, 2007:74).

En cada factor hay múltiples variables que deben ser escogidas en relación a la importancia que pueden tener para la empresa, de modo que no siempre las mismas variables afectan a todas las empresas, como en el caso de variables socioculturales, en las que la edad, el género, las creencias, entre otros, pueden variar entre segmentos de mercado.

En el gráfico 4 se observan algunas variables para cada factor:

**Gráfico 4. Variables del análisis PEST**



**Fuente: (Martínez D. , 2012, pág. 34)**

Los factores políticos abarcan a todas las leyes, normas, políticas, reglamentos y otras regulaciones que establecen las reglas del mercado, las responsabilidades de las empresas, sus derechos y los límites de su actividad, por ende, el conocimiento de estos factores provee información relevante para que la empresa tome decisiones acertadas respecto a la situación política legal del país.

Respecto a los factores económicos debe entenderse que estos proveen información importante sobre el estado general de un país, pues aspectos como

la inflación, el producto interno bruto, la variación en las tasas activas y pasivas, entre otros, permiten a una empresa prever y tomar acciones dependiendo si se auguran situaciones favorables o desfavorables.

Los factores sociales comprenden todas las variables relacionadas con la población en general, como los grupos de edad, el nivel de vida, mercado de trabajo, y muchas otras similares. Estas inciden directamente en el mercado al que la empresa se está direccionando.

En relación con los factores tecnológicos su importancia radica en que el desarrollo de tecnología permite “generar nuevos productos y servicios y mejorar la forma en la que se producen y se entregan al usuario final” (Martínez D. , 2012: 35), en este sentido, la tecnología como variable puede incidir en un aumento de la productividad en las empresas por ejemplo, o por el contrario, afectar a una organización que depende de esta si su costo se eleva.

### **2.5.3 Evaluación presupuestal**

La evaluación presupuestal es uno de las etapas de la planificación en la que se pretende establecer la factibilidad de las estrategias a implementarse a partir del cálculo de indicadores financieros, y de esta forma saber si los beneficios sobrepasarán a los costos.

Para Vidales (2003) se trata de:

...un proceso técnico, administrativo y contable, mediante el cual se verifican y comparan los resultados con los objetivos y metas después de efectuar los gastos corrientes y de inversión. De no haberse logrado las metas, se deberá investigar las causas condicionantes que impidieron su logro. (Vidales, 2003: 212)

Esta evaluación es relevante para determinar si las estrategias son rentables, y se trata de una actividad que debe ser realizada de forma continua actualizando los datos proyectados o previstos con la información va recopilando a fin de observar si se cumple o no el presupuesto.

## 2.5.4 Matrices de diagnóstico

De manera adicional al diagnóstico previo a la planificación existen diversas matrices que permiten realizar una evaluación sobre la capacidad de la empresa de afrontar o aprovechar las condiciones del mercado, a continuación se presentan brevemente varias de estas matrices.

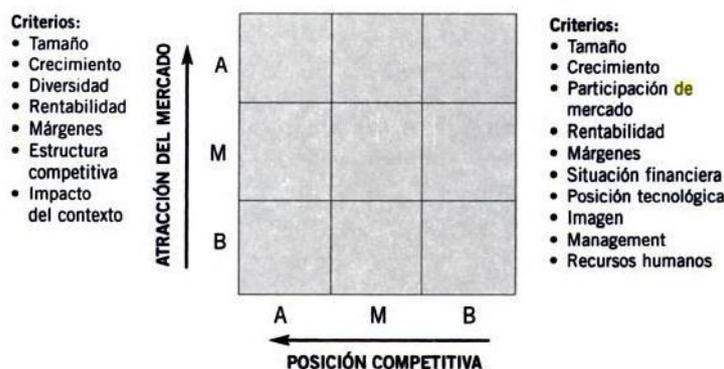
### 2.5.4.1 Matriz de McKinsey (General Electric)

Esta herramienta recibe el nombre de Matriz de General Electric - McKinsey, ya que se desarrolló en un primer momento para la evaluación de la cartera de negocios de dicha empresa de Estados Unidos, que contaba con 150 unidades estratégicas de negocios (UEN) aproximadamente. Con lo que la empresa General Electric, poseía demasiadas UEN como para tener un enfoque estratégico claro de cada una de ellas, así que pidió a McKinsey ayuda para configurar su cartera de negocios y decidir en cuales invertir, en cuales mantenerse y en cuales liquidar. La matriz se basa en dos ejes: Atractivo del mercado-Posición del Negocio, y sirve para establecer:

...la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada, representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores claves de éxito en la actividad. Dado que estos factores no son siempre los mismos no existe una lista cerrada de los mismos. (Munuera y Rodríguez, 2007, pág. 162)

Cada eje es evaluado a partir de diversos factores, los cuales facilitan determinar qué tan atractivo es el mercado y qué tan efectiva es la posición competitiva de la empresa. Los factores utilizados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Matriz de McKinsey



Fuente: (Dvoskin R. , 2004, pág. 188)

El objetivo es ubicar los diferentes negocios de la empresa según el doble criterio: posición competitiva (debilidades y fortalezas) y el nivel de atractivo de la industria (oportunidades y amenazas). Existen distintas variantes de la Matriz de McKinsey, y cada una suele ordenar los ejes de diferentes maneras, aunque siempre se trata de una matriz de 9 celdas. De esta forma, van surgiendo las “posiciones estratégicas” de cada negocio de la empresa en función de las dos dimensiones multivariantes consideradas. La ubicación que al final resulte va a condicionar la estrategia que siga la empresa para cada negocio.

#### 2.5.4.2 Matriz BCG

La matriz BCG se puede nombrar de diferentes maneras: matriz de crecimiento, matriz de participación, matriz de inversión. Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio).

La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Está compuesta de dos ejes:

- Un eje vertical que corresponde al ritmo de crecimiento del mercado;
- Un eje horizontal que ilustra la cuota de participación en el mercado.

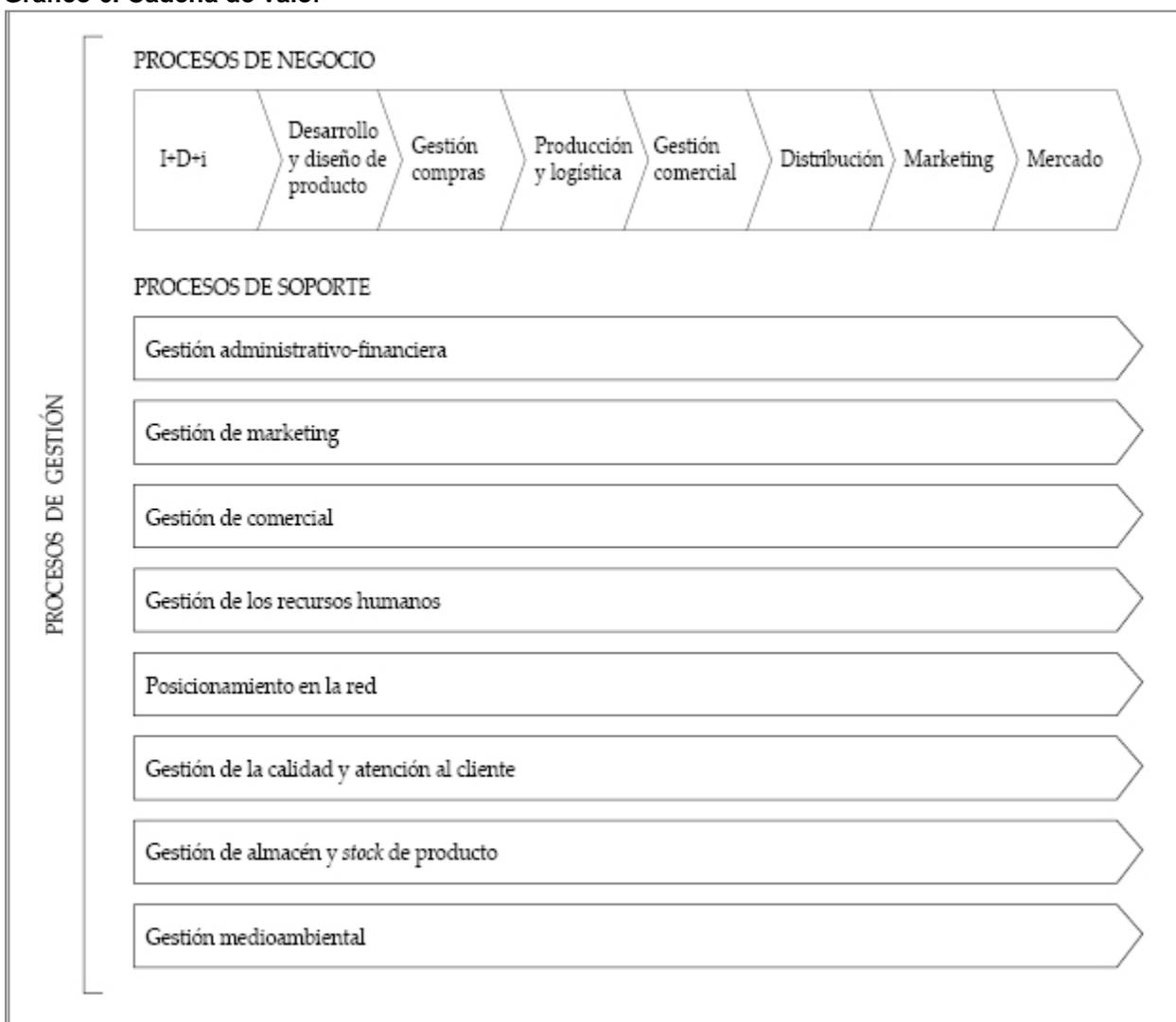
#### 2.5.4.3 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Se puede decir que la primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico, tuvo su origen alrededor de los años 60, en la "Escuela de Harvard" de pensamiento estratégico, y es conocida por las siglas "DAFO" (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en castellano y SWOT en inglés

Básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la "Ventaja Competitiva" de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.

A continuación, el modelo de matriz que utilizaremos para exponer la Cadena de Valor, a partir del giro de negocio de BDO, en el desarrollo del Plan Estratégico.

**Gráfico 6. Cadena de valor**



**Fuente: Elaborado a partir de Porter (2009)**

#### 2.5.4.4 Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe

interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

#### 2.5.4.5 Matriz EFE

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

## CAPITULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1 ANTECEDENTES DE BDO

BDO Ecuador Cía. Ltda., es una empresa de servicios, legalmente constituida en Noviembre de 1991, calificada por los diferentes organismos de control, lo cual nos permite ofertar nuestros servicios de auditoría.

**Gráfico 7. Imagen corporativa de BDO**



Fuente: [www.bdo.ec](http://www.bdo.ec)

BDO Ecuador Cía. Ltda., es una Firma de auditoria con más de 40 años de trayectoria en el país, con más de 120 profesionales, con oficinas en Quito y Guayaquil. Es firma miembro de BDO Internacional desde el año 1992, tiempo en el cual ha logrado posicionarse en el mercado nacional y estar dentro de las 5 firmas de auditoría más grandes a nivel mundial.

Según registros de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, existen 48 firmas legalmente calificadas y registradas en el año 2015, para prestar servicios de auditoría en el país y BDO es parte de este registro (Ver anexo C).

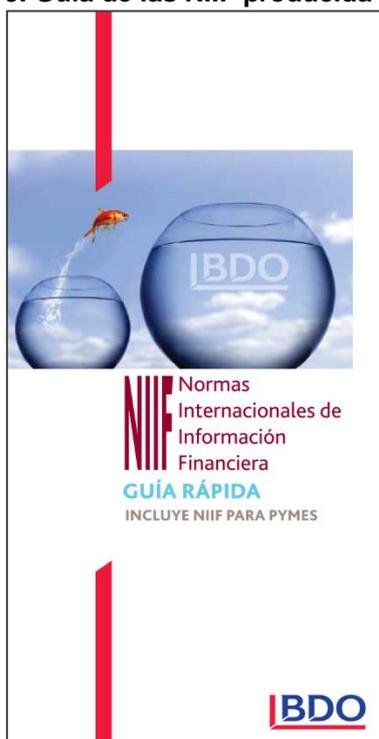
**Gráfico 8. Piezas publicitarias de BDO**



Fuente: [www.BDO.ec](http://www.BDO.ec)

BDO Ecuador Cía. Ltda., cuenta con servicios de auditoría & consultoría, servicios de auditoría interna, aseguramiento de procesos informáticos (API), Implementación NIIF, Capacitación, etc. Tiene una amplia experiencia en auditorías financieras y ONG´s.

**Gráfico 9. Guía de las NIIF producida por BDO**



Fuente: [www.bdo.ec](http://www.bdo.ec)

Siendo firma miembro de BDO Internacional, ha llegado a ser una de las firmas de auditoría y consultoría más representativa en el mundo. A continuación un breve resumen de BDO sus colaboradores y oficinas alrededor del mundo.

Gráfico 10. Antecedentes BDO



Fuente: (BDO Ecuador Cía. Ltda, 2015)

BDO se orienta a clientes que aprecian un alto valor agregado al trabajo profesional y atiende permanentemente todos los requerimientos de organizaciones desde pequeños negocios hasta importantes empresas multinacionales en una gran variedad de actividades económicas. (BDO Ecuador Cía. Ltda, 2015)

Siempre combinando la experiencia, el conocimiento del mercado y condiciones locales, con la comprensión del contexto internacional. BDO trabaja a nivel nacional con visión internacional; brindando servicios de la más alta calidad, tratando a cada cliente de manera personal e individual.

Gráfico 11. Página Web de BDO



Fuente: [www.bdo.ec](http://www.bdo.ec)

Trabaja con profesionales en diferentes formaciones académicas y experiencias, que laboran como equipo, de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada cliente. Contribuye con soluciones inteligentes y oportunas para buscar opiniones limpias, dentro del marco técnico y legal.

**Gráfico 12. Página de facebook de BDO**



**Fuente: [www.bdo.ec](http://www.bdo.ec)**

Actualmente mantiene una cartera de 200 clientes, con ingresos aproximados de US\$3.500.000,00 y egresos de US\$3.200.000,00. Sus principales accionistas son: Rolf Stern Salinger, Jaime Gallardo Ron y Román Pineda Buitrón.

Sus competidores son:

- Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.
- Ernest & Young Ecuador Cía. Ltda.
- Pricewaterhousecoopers Cía. Ltda.
- Kpmg Peat Marwick Cía. Ltda.

### **3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Jack Fleitman (2000:37), autor del libro "Negocios Exitosos", dice:

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

Y complementa este concepto, con su definición de la visión que es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

### **Misión**

“Generar valor a nuestros clientes, colaboradores y socios, brindando servicios de auditoría y consultoría con estándares internacionales BDO.”

### **Visión**

“Ser una de las cuatro firmas de auditoría y consultoría en el Ecuador.”

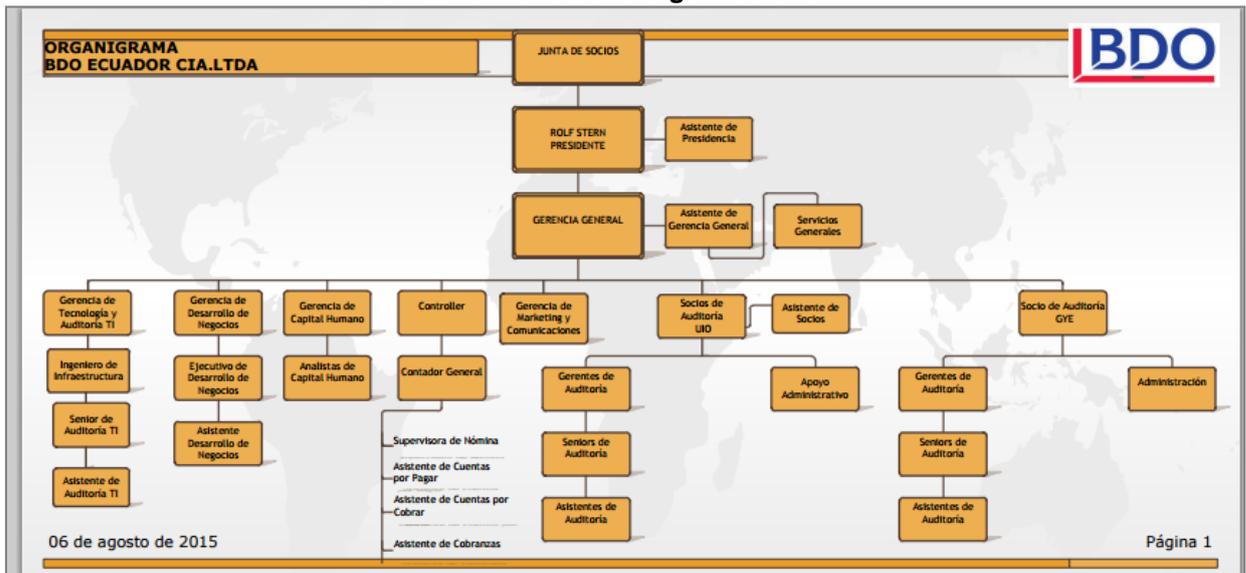
### **Valores Organizacionales**

- Respeto
- Integridad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Servicio Excepcional

### **3.3 ESTRUCTURA BDO**

La estructura organizacional de BDO, a continuación en el Organigrama:

Gráfico 13. Estructura organizacional



Fuente: (BDO Ecuador Cía. Ltda, 2015)

### 3.4 SERVICIOS DE BDO

La mayoría de servicios son intangibles, basados en asesoría, entre los principales podemos citar los siguientes:

- Establecer estrategias que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.
- Aumento del conocimiento de los colaboradores de la propia organización, lo que permitirá detectar áreas de mejora.
- Sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- Detectar oportunidades y preparar a la organización para estar al día de los cambios; mejorando el proceso de toma de decisiones.
- Disminución de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.

Adicionalmente se da a conocer los servicios que BDO Ecuador Cía. Ltda. ofrece:

- Auditoría financiera
- Capacitación

- Risk Advisory Services (RAS)
- Certificación de precios de empresas farmacéuticas
- Consolidación y combinación de estados financieros
- Conversión de estados financieros a moneda extranjera
- Evaluación de procesos y control interno, etc.

### **3.5 CLIENTES**

Los clientes de BDO son todas las empresas y/o organizaciones que tienen interés en mejorar su gestión y aplicar estrategias que les contribuya al logro de sus metas establecidas.

Entre los principales clientes que BDO tiene son:

- Grupo ASSA
- Grupo MEP
- Cardno Caminosca
- Banco del Estado
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
- Productos Paraíso del Ecuador
- Panavial S.A.

### **3.6 VALORES CORPORATIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Estos valores se complementan directamente con la Misión y Visión y fortalecen la estructura corporativa de la empresa.

## **3.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.7.1 Tipo de investigación**

La investigación abarca diversos tipos de investigación, que son los siguientes:

Por el tipo de fuente se utilizó la investigación bibliográfica/documental e investigación de campo. El estudio bibliográfico, realizado mediante el levantamiento de datos a partir de literatura y documentación especializada se aplicó para la construcción del marco teórico y de esta forma fundamentar la propuesta. La investigación de campo se aplicó en el levantamiento de datos directamente de la población investigada, es decir el personal de la empresa.

En relación al nivel de profundidad del estudio se trata de una investigación descriptiva. Para Merino (2010) este tipo de investigación pretende “describir qué es lo que está ocurriendo en un momento dado” (pág. 79). Este tipo de investigación se utiliza puesto que al requerir diseñarse una propuesta de Planificación Estratégica, se requirió inicialmente un diagnóstico organizacional que describa la situación actual de la empresa a fin de poder diseñar estrategias efectivas para el corto, mediano y largo plazo.

### **3.7.2 Diseño de investigación**

La investigación se manejó bajo un diseño cuali-cuantitativo. Se aplicó un enfoque cualitativo debido a que los instrumentos utilizados, encuestas y entrevistas, permitieron recopilar información a detalle que argumente el diagnóstico establecido. En el caso de la encuesta se realizaron preguntas cerradas y abiertas, por lo que se trata de instrumentos cualitativos y cuantitativos. El estudio cuantitativo se aplicó mediante métodos estadísticos, con los que se calcularon porcentajes y frecuencias para las diversas alternativas de cada pregunta.

### 3.7.3 Métodos de investigación

Los métodos de investigación aplicados fueron el de análisis y síntesis. De acuerdo con Muñoz (1998) “Es un método analítico que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis)” (pág. 192).

El método analítico se aplicó para poder dividir el problema en diversas partes o temas, las cuales se abordaron en el marco teórico y en el diagnóstico organizacional. El método de síntesis se aplicó con los resultados obtenidos para llegar a las conclusiones finales y a los lineamientos que guían la planificación estratégica.

### 3.7.4 Población

La población se entiende como todos los sujetos que forman parte de un estudio, en este caso, al tratarse de una empresa la población se compone por el Talento Humano de BDO Ecuador Cía. Ltda. de Quito y Guayaquil. La población asciende a 120 colaboradores.

#### 3.7.4.1 Muestra

La fórmula aplicada para determinar el muestreo corresponde al muestreo aleatorio simple, y es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = representa el universo de estudio, es decir 120 colaboradores.
- e = porcentaje de error de muestreo, que se fijará en el 6% o 0,06.
- z= la desviación estándar, igual a 1,88, correspondiente al 94% de confianza.

- p= probabilidad de ocurrencia 0,50 o 50%
- q= probabilidad de no ocurrencia 0,50 o 50%

Al remplazar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,88^2 * 0,50 * 0,50 * 120}{(0,06)^2(106 - 1) + 1,88^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,5344 * 0,50 * 0,50 * 120}{0,0036(119) + 3,5344 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{106,032}{0,4284 + 0,8836} = \frac{106,032}{1,312} = 80,82 \approx 81 \text{ encuestas}$$

La fórmula da como resultado la realización de encuestas a 81 colaboradores.

En la práctica la encuesta se pudo aplicar a 75 colaboradores, pues no se pudo contactar ni reenviaron las encuestas de 6 de ellos. La muestra se estructuró de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Muestra**

|                      | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Administrativo Gye   | 4          | 5,3        |
| Administrativo Quito | 3          | 4,0        |
| Asistente Gye        | 9          | 12,0       |
| Asistente Quito      | 28         | 37,3       |
| Auditoría            | 4          | 5,3        |
| Senior Gye           | 7          | 9,3        |
| Senior Quito         | 20         | 26,7       |
| Total                | 75         | 100,0      |

**Fuente: Encuestas realizadas**

### 3.7.5 Técnicas

La técnica de investigación aplicada fue la encuesta, complementaria a la investigación de tipo descriptiva. Según Malhotra (1997) “La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación”. Para Ruiz (2012) la encuesta es una técnica para la recopilación de datos cuantitativos, de forma descriptiva. (pág. 191)

### 3.7.5.1 Instrumentos

Correspondiente a la encuesta se utilizó el cuestionario. Para Bernal (2006) Un cuestionario es un conjunto de preguntas estructuradas para lograr recopilar los datos necesarios para el estudio. (pág. 217)

En el caso de los directivos se aplicó también una entrevista, el instrumento correspondiente es la guía de entrevista.

Ambos instrumentos se anexan al final del documento.

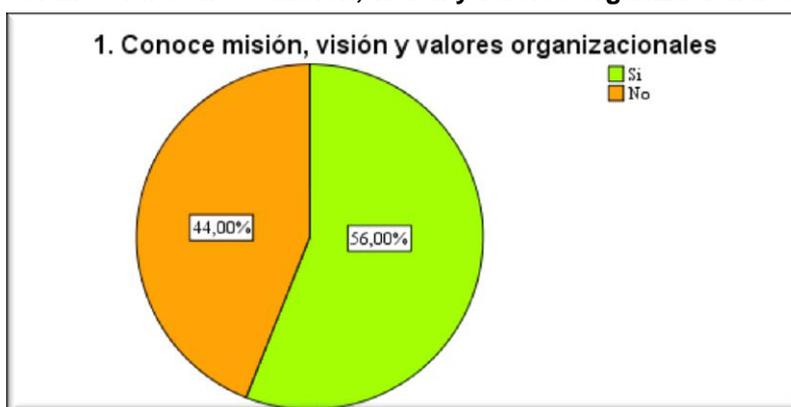
### 3.7.6 Resultados de la aplicación de encuestas

**Cuadro 4. Conoce misión, visión y valores organizacionales**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 42         | 56,0              | 56,0                 |
|         | No         | 33         | 44,0              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 14. Conoce misión, visión y valores organizacionales**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

El 56% del personal menciona que si conoce la misión, visión y los valores organizacionales, mientras que el 44% no lo hace, al preguntar a detalle cual era la misión se observó que la población de Guayaquil fue más acertada en cuanto a

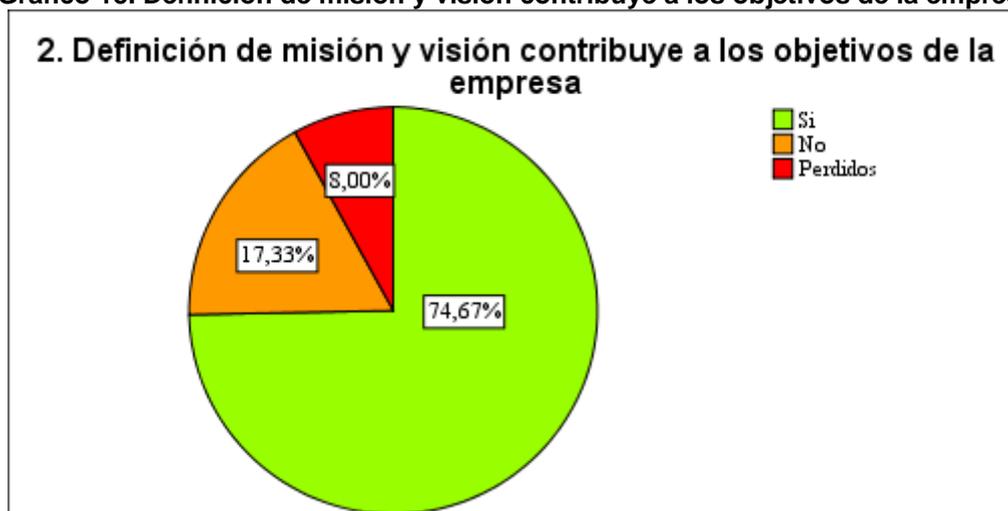
la misión y visión actual, no obstante, para casi todo el personal que respondió sí conocer estos aspectos, la misión plantea crear valor para clientes externos e internos.

**Cuadro 5. Definición de misión y visión contribuye a los objetivos de la empresa**

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | Si          | 56         | 74,7       | 81,2              | 81,2                 |
|          | No          | 13         | 17,3       | 18,8              | 100,0                |
|          | Total       | 69         | 92,0       | 100,0             |                      |
| Perdidos | No responde | 5          | 6,7        |                   |                      |
|          | Sistema     | 1          | 1,3        |                   |                      |
|          | Total       | 6          | 8,0        |                   |                      |
| Total    |             | 75         | 100,0      |                   |                      |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 15. Definición de misión y visión contribuye a los objetivos de la empresa**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

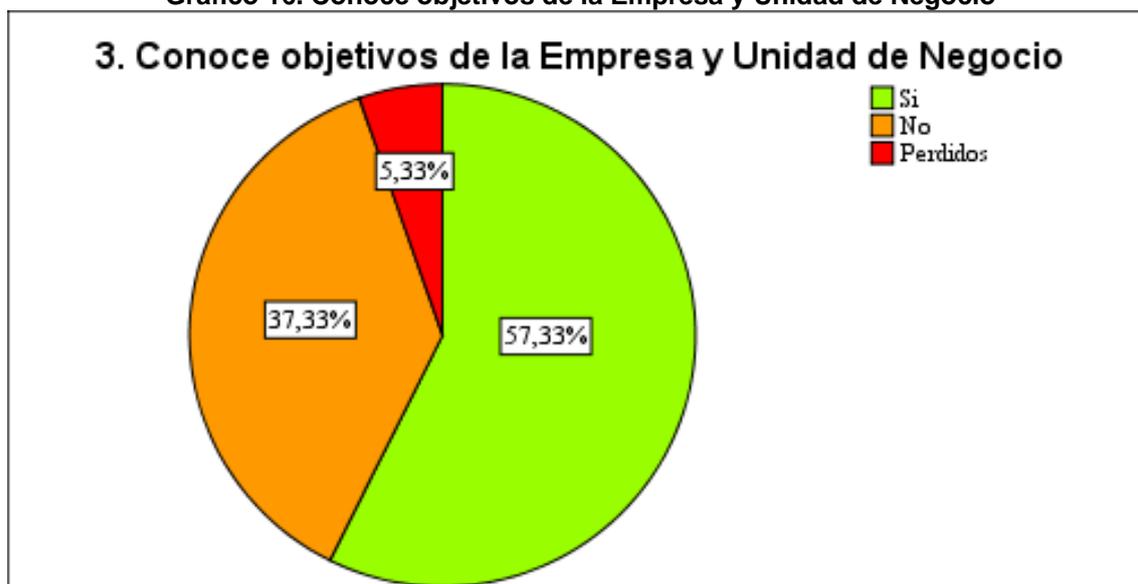
Al indagar si la misión y la visión contribuye con los objetivos de la empresa el 75% está de acuerdo en que si lo hace, mientras que el 17% responde negativamente. Cabe recalcar que el porcentaje de personal que mencionó conocer la misión y visión es menor del que señala que contribuye a los objetivos. Entre el personal que respondió sí, una gran parte menciona que esto se debe a que la misión y visión apoyan el realizar un trabajo de calidad y mejora continua.

**Cuadro 6. Conoce objetivos de la Empresa y Unidad de Negocio**

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | Si          | 43         | 57,3       | 60,6              | 60,6                 |
|          | No          | 28         | 37,3       | 39,4              | 100,0                |
|          | Total       | 71         | 94,7       | 100,0             |                      |
| Perdidos | No responde | 4          | 5,3        |                   |                      |
| Total    |             | 75         | 100,0      |                   |                      |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 16. Conoce objetivos de la Empresa y Unidad de Negocio**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

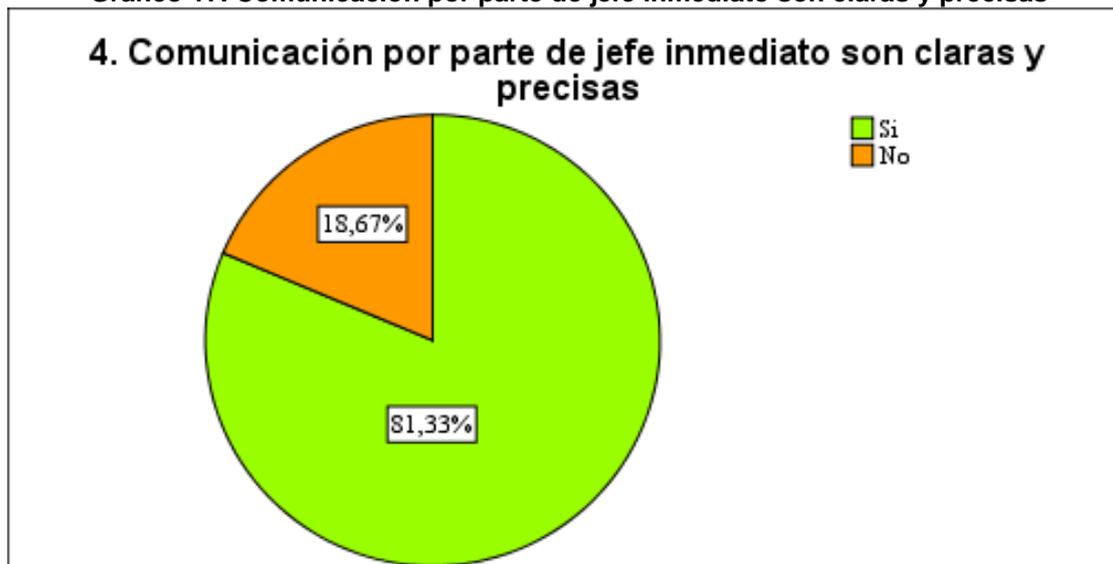
El 57.33% del personal encuestado dice conocer los objetivos de la empresa y su Unidad de Negocio, mientras que el 37.33% responde no hacerlo. Nuevamente, los resultados muestran una mayor difusión de los objetivos en el personal de Guayaquil que en Quito, y entre el personal que los conoce muy pocos pudo señalarlos de forma clara. Estos resultados indican que no hay una socialización o difusión de los objetivos empresariales entre el personal.

**Cuadro 7. Comunicación por parte de jefe inmediato son claras y precisas**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 61         | 81,3              | 81,3                 |
|         | No         | 14         | 18,7              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 17. Comunicación por parte de jefe inmediato son claras y precisas**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

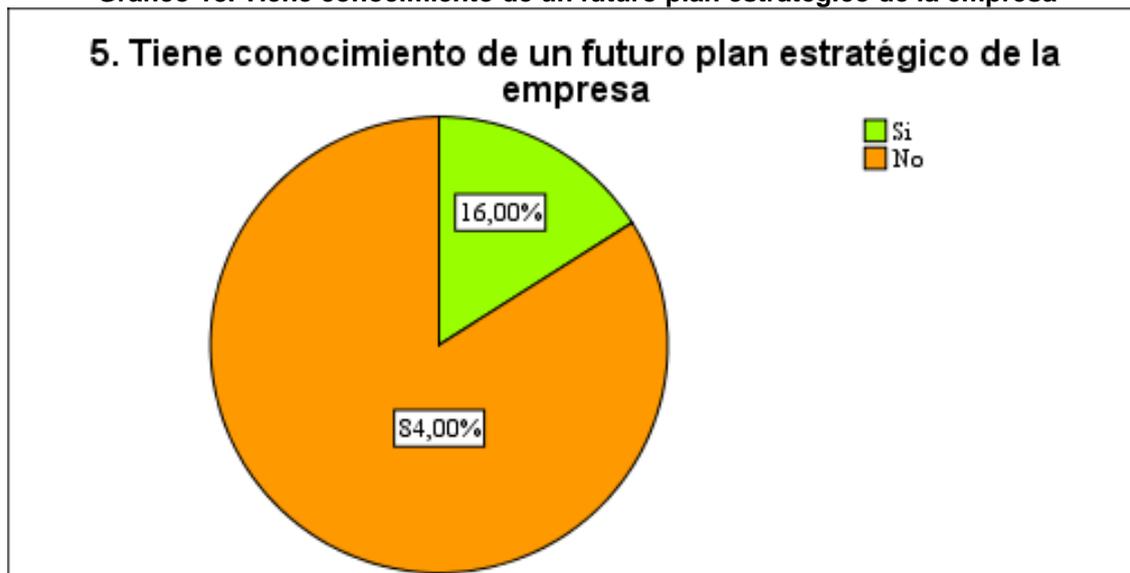
El 81.33% del personal menciona que la comunicación por parte del jefe inmediato si es clara y precisa, mientras que el 18.67% responde negativamente. El personal sin embargo, menciona que esta comunicación es principalmente descendente, es decir, que si bien reciben instrucciones claras y precisas, es poca la comunicación ascendente que retroalimenta a los niveles superiores.

**Cuadro 8. Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 12         | 16,0              | 16,0                 |
|         | No         | 63         | 84,0              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 18. Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

El 84% del personal coincide en que no tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa, frente a un 16% que opina que si lo tiene. En este sentido, si existe un plan estratégico este no ha sido difundido entre el personal, no obstante, entre quienes mencionan conocerlo fue difícil que pudieran dar una descripción o detalles sobre este, lo que implica que es necesario un plan estratégico que abarque a toda la organización, que sea difundido y que integre la participación del talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Cuadro 9. Interesado en obtener información**

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | Si          | 61         | 81,3       | 100,0             | 100,0                |
| Perdidos | No responde | 14         | 18,7       |                   |                      |
| Total    |             | 75         | 100,0      |                   |                      |

**Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade**

**Gráfico 19. Interesado en obtener información**



**Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade**

El 81.33% se muestran interesados en obtener información sobre el plan estratégico, porcentaje similar al 84% que señala no conocerlo, lo que indica que existe un interés casi total por que exista y se difunda la planificación estratégica de la empresa.

**Cuadro 10. La empresa es suficientemente conocida en el mercado**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 23         | 30,7              | 30,7                 |
|         | No         | 52         | 69,3              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 20. La empresa es suficientemente conocida en el mercado**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

El 69.33% del personal indica que la empresa no es suficientemente conocida en el mercado, frente a un 30.67% que dice que si lo es. El personal de Guayaquil fue el que mencionó con mayor frecuencia la necesidad de que la empresa implemente estrategias para darse a conocer en mayor medida. El personal de Quito menciona la misma situación pero en menor intensidad.

**Cuadro 11. Comunicación abierta y espontánea entre colaboradores y socios**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 25         | 33,3              | 33,3                 |
|         | No         | 50         | 66,7              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 21. Comunicación abierta y espontánea entre colaboradores y socios**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

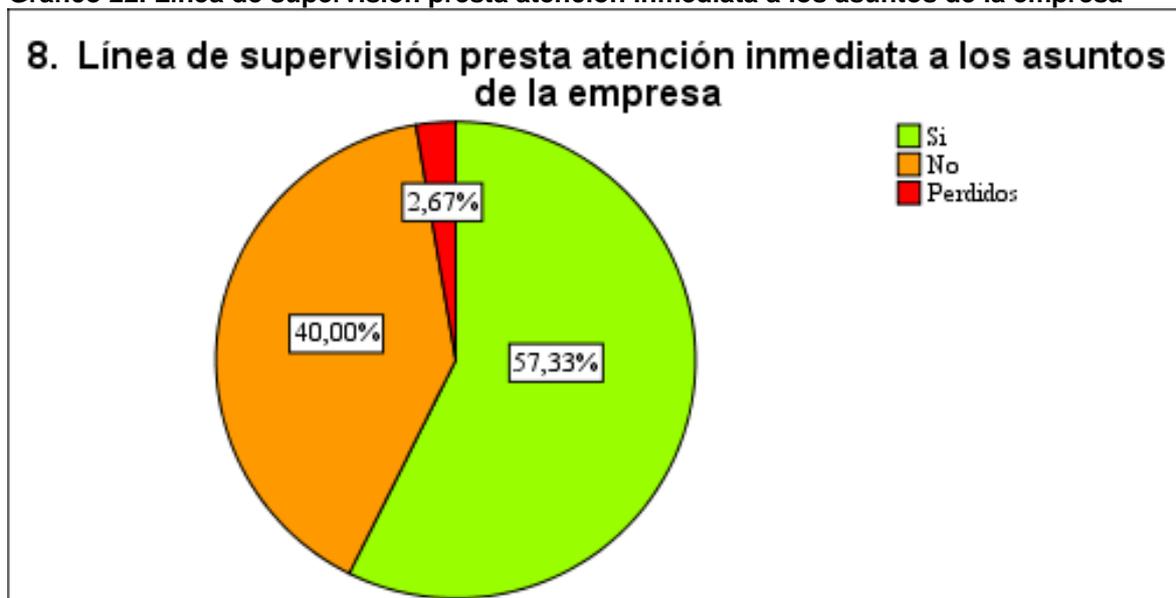
La comunicación es abierta y espontánea entre colaboradores y accionistas de acuerdo con el 33.33% de encuestados, mientras que el 66.67% responde lo contrario. La comunicación ascendente, como se observó anteriormente, es poco frecuente, lo que la hace un punto relevante a tener en consideración dentro de la planificación estratégica a proponerse.

**Cuadro 12. Línea de supervisión presta atención inmediata a los asuntos de la empresa**

|          |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | Si          | 43         | 57,3       | 58,9              | 58,9                 |
|          | No          | 30         | 40,0       | 41,1              | 100,0                |
|          | Total       | 73         | 97,3       | 100,0             |                      |
| Perdidos | No responde | 2          | 2,7        |                   |                      |
| Total    |             | 75         | 100,0      |                   |                      |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 22. Línea de supervisión presta atención inmediata a los asuntos de la empresa**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

El 57.33% de los encuestados señala que si existe una línea de supervisión que preste atención inmediata a los asuntos de la empresa. El 40% responde lo contrario y un 2.67% no responde. De acuerdo a los resultados existe apoyo por parte de directivos superiores a cerca de la mitad del personal, mientras que debe evaluarse y diseñarse estrategias para aumentar la colaboración al resto del Talento Humano, pero también para elevar el grado de independencia de los puestos de trabajo.

**Cuadro 13. Se trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 42         | 56,0              | 56,0                 |
|         | No         | 33         | 44,0              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 23. Se trabaja con planificación y organización para lograr metas establecidas**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

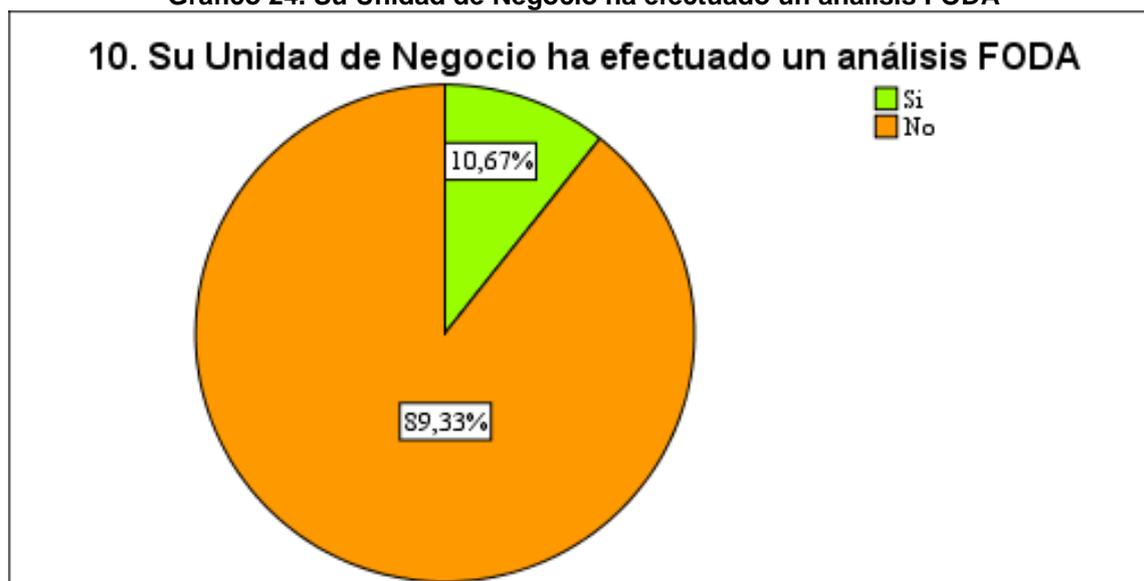
El 56% del personal encuestado indica que trabajo con planificación y organización para lograr metas establecidas, mientras que el 44% responde no hacerlo. Existe planificación para trabajar aunque no de forma generalizada. Parte de la planificación estratégica es incentivar el desarrollo de planes estratégicos que sean elaborados por cada unidad de trabajo en coordinación con el plan general a proponerse.

**Cuadro 14. Su Unidad de Negocio ha efectuado un análisis FODA**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si         | 8          | 10,7              | 10,7                 |
|         | No         | 67         | 89,3              | 100,0                |
|         | Total      | 75         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 24. Su Unidad de Negocio ha efectuado un análisis FODA**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Gloria Andrade

Casi la totalidad del personal encuestado está de acuerdo en que en su Unidad de Negocios no se ha realizado un análisis FODA, mientras que solo el 10.67% indica que si se lo ha hecho.

### **3.8 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El principal reto de BDO, luego de 40 años de trayectoria, es contar con una herramienta de gestión que la ayude a mantenerse en la línea de liderazgo, dentro del contexto económico variable y competitivo actual.

El problema en la empresa surge en el momento en que empieza a crecer y los objetivos empiezan a cambiar su enfoque y dirección, pues ya no se trata de ganar mercado, sino de mantenerlo y, en integrar a los nuevos departamentos y personal, en una visión más estratégica.

El no cumplir con los objetivos organizacionales y departamentales, genera esta necesidad de que, a través de la Planificación Estratégica, se establezca un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente interno y externo.

Se han hecho planes operativos de cada departamento, todo esto con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local e internacional, aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno; y así buscar el éxito de la organización.

### **3.9 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio.

Esta herramienta de estudio, se muestra eficaz, debido a la gran utilización en todo tipo de área, en la que la deseemos aplicar, porque nos sirve para demostrar el punto de partida en cualquier estudio o proyecto que nos planteemos. El objetivo primordial del análisis FODA es orientar hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito.

Así tenemos que las fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y amenazas son externas. Las fortalezas son las funciones que la organización realiza de manera correcta, como pueden ser ciertas habilidades o capacidades del personal, así también los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la empresa o una situación favorable en el medio social. Las debilidades se definen como un factor considerado vulnerable, o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándole en una situación considerada débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas o aspectos ambientales de carácter externo que la organización no puede controlar, pero que sin embargo representan, significan o constituyen, un elemento conveniente, favorable, provechoso de potencial crecimiento o mejoría para la organización. Las amenazas son lo contrario de lo anterior y se refiere a todos los factores ambientales, no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Para la determinación del FODA se realizó un análisis de los Planes Operativos de cada departamento, a continuación presentamos los resultados.

### **3.9.1 Análisis PEST**

#### **3.9.1.1 Factores Políticos**

En los últimos años el Ecuador vivió un proceso de transformación política a partir de la Constitución del año 2008, pero también por el enfoque que el actual gobierno ha tomado; no obstante se vivió una época de bonanza por varios años que ayudó en parte a la estabilidad del gobierno, en contraposición, la situación actual con los precios del petróleo ha provocado incertidumbre y ha incrementado la inestabilidad política por el incremento en los sectores de oposición. Debe entenderse que en momentos de inestabilidad la inversión privada nacional y extranjera se restringe, afectando al sector empresarial.

### 3.9.1.2 Factores Económicos

En la actualidad el Ecuador, como muchos otros países petroleros, se vio afectado por la caída en el precio del barril de petróleo, lo que se ha reflejado en varios indicadores económicos. En cuanto a la inflación esta ha disminuido de forma continua desde principios del año 2002 aproximadamente, donde se posicionaba para diciembre en 9.36%, disminuyendo a 1.95% en diciembre del 2004, para luego oscilar entre el 3 y el 5% (con excepción del año 2008 en el cuál se elevó a 8.83%). Para el año 2014 se elevó a 3.67% luego de haber cerrado el 2013 con 2.70%. Para diciembre del año 2015 se posicionó en 3.38%.

**Cuadro 15. Inflación anual**

| <b>AÑO</b> | <b>INFLACIÓN</b> | <b>VARIACIÓN</b> |
|------------|------------------|------------------|
| 2002       | 9,36%            |                  |
| 2003       | 6,07%            | -35,1%           |
| 2004       | 1,95%            | -67,9%           |
| 2005       | 3,13%            | 60,5%            |
| 2006       | 2,87%            | -8,3%            |
| 2007       | 3,32%            | 15,7%            |
| 2008       | 8,83%            | 166,0%           |
| 2009       | 4,31%            | -51,2%           |
| 2010       | 3,33%            | -22,7%           |
| 2011       | 5,41%            | 62,5%            |
| 2012       | 4,16%            | -23,1%           |
| 2013       | 2,70%            | -35,1%           |
| 2014       | 3,67%            | 35,9%            |
| 2015       | 3,38%            | -0,08%           |

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaboración: Gloria Andrade**

Al analizar el Producto Interno Bruto como indicador macroeconómico se tiene que el país ha tenido un crecimiento anual por sobre el 3%, siendo este un factor positivo:

**Cuadro 16. Variación anual del PIB**

| <b>AÑO</b> | <b>PIB TOTAL</b> | <b>PIB PERCAPITA</b> |
|------------|------------------|----------------------|
| 2002       | 4,1%             | 8,4%                 |
| 2003       | 2,7%             | -6,7%                |
| 2004       | 8,2%             | 0,9%                 |
| 2005       | 5,3%             | 11,8%                |
| 2006       | 4,4%             | 9,9%                 |
| 2007       | 2,2%             | -1,9%                |
| 2008       | 6,4%             | 10,8%                |

| AÑO  | PIB TOTAL | PIB PERCAPITA |
|------|-----------|---------------|
| 2009 | 0,6%      | 5,0%          |
| 2010 | 3,5%      | 14,7%         |
| 2011 | 7,9%      | 6,9%          |
| 2012 | 5,2%      | 17,7%         |
| 2013 | 4,6%      | 2,7%          |
| 2014 | 3,8%      | 5,0%          |

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gloria Andrade

La variación en el PIB muestra un escenario positivo, siendo el año 2009 el que registra un crecimiento menor, mientras que en el 2004 se observa un PIB del 8.2%. En los últimos años el PIB se eleva a 7.9% al 2011 respecto al año anterior, mientras que para el 2014 solamente se elevó en un 3.8%.

Al considerar la variación en el último trimestre del 2014 por industria se observa que las actividades de servicios financieros crecieron en un 3.3%.

Variación del PIB por industria en el último trimestre 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gloria Andrade

### 3.9.1.3 Factores Sociales

A nivel social existen indicadores positivos como el aumento en las estadísticas de escolaridad y educación, el aumento en los niveles de empleo durante la última década, y que a su vez han ocasionado un cambio en el estilo de vida y un potencial aumento en la actitud consumista. De igual forma la cultura de ahorro se

ha incrementado después de que existió desconfianza en el sector bancario con la crisis de 1998. Todos estos factores sumados a las medidas que el estado tomó para promover el cambio en la matriz productiva, el aumento de aranceles y la restricción de importaciones, entre otros factores, impulsó la aparición de nuevas empresas, tanto en el campo de la comercialización como de la producción, incrementándose con esto el mercado potencial de clientes del sector privado para las firmas de auditoría.

### 3.9.1.4 Factores Tecnológicos

En la última década los avances en las tecnologías de comunicación e información han incrementado las oportunidades que tienen las empresas para posicionarse y contactarse con los públicos potenciales. Por otro lado es cada vez más común el uso de sistemas informáticos para la realización de transacciones y el manejo de valores, inclusive con el tema del dinero electrónico. Todos estos aspectos provocan que las empresas deban enfrentarse a una nueva dinámica transaccional y por ende, se abre el mercado para nuevas modalidades de auditoría.

### 3.9.2 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas BDO

**Cuadro 17. Matriz de estrategias FODA**

|  | <b>FORTALEZAS (F)</b>   | <b>DEBILIDADES (D)</b>   |
|--|---|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuestas de ventas y alianzas estratégicas con clientes para incrementar el presupuesto y ganar más mercado a la competencia</li> <li>2. Un equipo administrativo que monitorea las ventas.</li> <li>3. Credibilidad y recursos humanos disponibles para la provisión de servicios.</li> <li>4. Oficinas en Quito y Guayaquil, con asesores y especialistas que tienen como premisa dar un servicio de calidad y buscar insumos para la innovación.</li> <li>5. Un equipo gerencial y administrativo que cuida la calidad de la gestión de la empresa</li> <li>6. Una cartera con al menos 50 clientes que han cerrado contrato por un año</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta más coordinación entre los objetivos-metas de las oficinas de Quito y Guayaquil</li> <li>2. Existe un desajuste en el avance de los Planes Operativos entre los departamentos de gestión administrativa y los de gestión corporativa.</li> <li>3. Hacen falta más protocolos de gestión para actuar en equipo, cuando hay que tratar un tema coyuntural o de emergencia de algún cliente.</li> <li>4. Desequilibrio en la división del trabajo que provoca carga de responsabilidades en algunos departamentos.</li> </ol> |

| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>   | <b>ESTRATEGIAS (FO)</b>   | <b>ESTRATEGIAS (DO)</b>  |
|--|---|--|
| 1. Un mercado objetivo que reconoce la marca BDO<br>2. Un mercado de servicios financiero y tributario en auge<br>3. Servicios de auditoria innovadores, que agregan valor a los servicios del mismo tipo, que hay en el mercado<br>4. Una activa competencia que posibilita realizar estudios de mercado y diseñar nuevas estrategias | 1. Realizar un taller integrador con las propuestas que los departamentos de la empresa sugieren para iniciar la planificación estratégica. F1, O3<br>2. Fortalecer la comunicación entre las oficinas regionales.<br>3. Promocionar los logros y metas cumplidas por BDO en el campo empresarial | 1. Incrementar la retroalimentación entre el personal y los directivos, para trabajar en estrategias conjuntas D4, 05<br>2. Establecer las competencias de cada colaborador, en pos de desarrollar la planificación estratégica. D3, 04  |
| <b>AMENAZAS (A)</b>  | <b>ESTRATEGIAS (FA)</b>   | <b>ESTRATEGIAS (DA)</b>  |
| 1. Un mercado de servicios financieros que empieza a diversificarse y a competir más<br>2. No existen alianzas estratégicas con grandes clientes para ofrecer servicios optativos de auditoría que fortalezcan los que ya se ofrecen.<br>3. Empresas emergentes que brinden servicios similares.                                       | 1. Incrementar la publicidad y eventos de reconocimiento de marca y servicios en otras ciudades del país.<br>2. Desarrollar una estrategia con más microempresas o pymes, que sirvan como plataforma paralela de grandes clientes   | 1. Diseñar sistemas de auditorías que se adapten a las necesidades de las pequeñas empresas, de acuerdo a las necesidades y expectativas de estos nuevos clientes.<br>2. Implementar una agenda de trabajo para que cada departamento planifique sus temas de acuerdo a la coyuntura del mercado, sin depender de aprobaciones de los directivos, para que no se retrase el proceso de atención al cliente. D2, A1 |

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Gloria Andrade

### 3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Cuadro 18. Matriz EFE

| <b>Factores externos clave</b>   | <b>Valor</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| <b>Oportunidades:</b>  |              |                      |                        |
| 1) Cada vez aumenta el mercado de servicios de asesoría tributaria y financiera.     | 0,05         | 3                    | 0,15                   |
| 2) La integración de nuevas empresas o pymes de más opciones de encontrar clientes.  | 0,08         | 2                    | 0,16                   |
| 3) Las alianzas entre empresas públicas y privadas han creado una opción de mercado. | 0,10         | 3                    | 0,30                   |
| 4) Un mercado activo que busca la innovación en servicios financieros                | 0,10         | 4                    | 0,40                   |
| 5) Empresas que conocen y muestran interés en los servicios que ofrece la empresa.   | 0,20         | 3                    | 0,60                   |
| <b>Amenazas:</b>   |              |                      |                        |
| 1) Incremento de empresas que ofrecen auditorías.                                    | 0,20         | 3                    | 0,60                   |

| <b>Factores externos clave</b>   | <b>Valor</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| 2) Globalización de la información sobre nuevos servicios financieros.   | 0,08         | 2                    | 0,16                   |
| 3) Aumento de la difusión de información libre y gratis en Internet, relacionada con sistemas de auditoría innovadores                         | 0,15         | 2                    | 0,30                   |
| 4) El interés de nuevos grupos empresariales en crear empresas en asesorías tributarias, al considerarlo un servicio con una demanda creciente | 0,07         | 3                    | 0,21                   |
| 5) Es necesario destinar una parte del presupuesto de marketing en actividades de promoción en el mercado de las pequeñas empresas             | 0,27         | 3                    | 0,90                   |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b>  |                      | <b>3,78</b>            |

**Fuente: Investigación propia**  
**Elaborado por: Gloria Andrade**

### 3.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

| <b>Factores externos clave</b>   | <b>Valor</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| <b>Fortalezas internas:</b>  |              |                      |                        |
| BDO es una de las empresas que ofrecen auditorías financieras más reconocidas en el mercado financiero | 0,10         | 3                    | 0,30                   |
| Un numeroso público objetivo que identifica la marca BDO   | 0,15         | 3                    | 0,45                   |
| Equipo gerencial con experiencia y reputación en el sector financiero.                                 | 0,15         | 3                    | 0,45                   |
| Una cartera con al menos 100 clientes que han renovado contratos para el siguiente año.                | 0,15         | 3                    | 0,45                   |
| Plataforma de comunicación y marketing disponible para asistir a los clientes.                         | 0,10         | 3                    | 0,30                   |
| Servicios logísticos disponibles a escala internacional.   | 0,10         | 3                    | 0,30                   |
| <b>Debilidades internas:</b>   |              |                      |                        |
| Falta de un sistema de gestión para la planificación estratégica.                                      | 0,05         | 2                    | 0,10                   |
| Falta de coordinación entre oficinas de Guayaquil y Quito.   | 0,10         | 3                    | 0,30                   |
| Falta de mesas de trabajo entre los departamentos coordinadores.                                       | 0,05         | 2                    | 0,10                   |
| Falta de integración entre objetivos y metas entre las regionales.                                     | 0,05         | 3                    | 0,15                   |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b>  |                      | <b>3,78</b>            |

**Fuente: Investigación propia**  
**Elaborado por: Gloria Andrade**

### 3.13 MATRIZ DE MACKINSEY (GENERAL ELECTRIC)

Se aplicó la Matriz de Mckinsey para tres de los servicios de la empresa: auditoría financiera, capacitación y pymes.

**Cuadro 19. Matriz de Mckinsey – atractivo del mercado**

| ATRACTIVO DEL MERCADO         | Peso       | Auditoría Financiera |            | Capacitación |            | Pymes  |            |
|-------------------------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------|------------|
|                               |            | Calif.               | Valor      | Calif.       | Valor      | Calif. | Valor      |
| Tamaño del mercado            | 30         | 3                    | 90         | 4            | 120        | 4      | 120        |
| Tasa de crecimiento           | 15         | 3                    | 45         | 2            | 30         | 5      | 75         |
| Diversidad                    | 10         | 4                    | 40         | 5            | 50         | 5      | 50         |
| Rentabilidad                  | 20         | 5                    | 100        | 5            | 100        | 2      | 40         |
| Estructura competitiva        | 5          | 5                    | 25         | 3            | 15         | 3      | 15         |
| Márgenes, Barreras de entrada | 10         | 5                    | 50         | 2            | 20         | 3      | 30         |
| Impacto del contexto          | 10         | 4                    | 40         | 3            | 30         | 3      | 30         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>100</b> |                      | <b>390</b> |              | <b>365</b> |        | <b>360</b> |

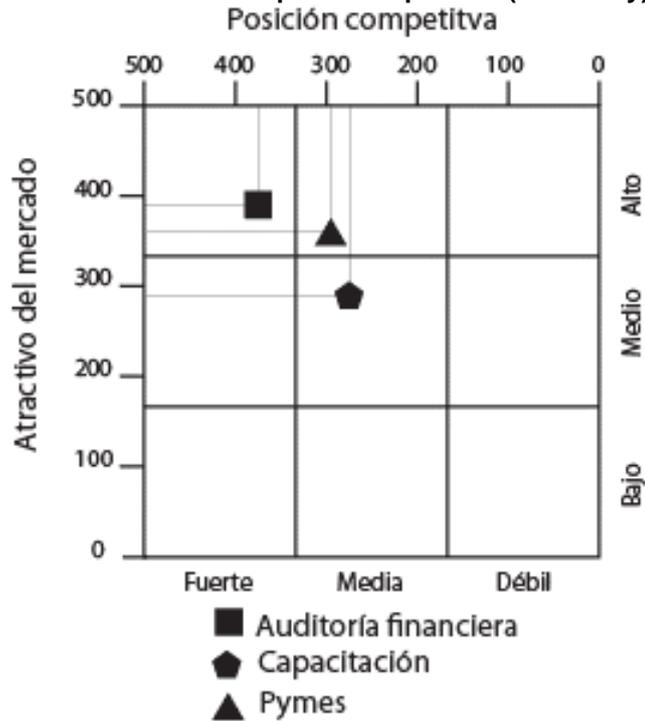
Elaborado por: Gloria Andrade

**Cuadro 20. Matriz de Mckinsey – Posición competitiva del servicio**

| POSICIÓN COMPETITIVA DEL SERVICIO      | Peso       | Auditoría Financiera |            | Capacitación |            | Pymes  |            |
|--|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------|------------|
|  |            | Calif.               | Valor      | Calif.       | Valor      | Calif. | Valor      |
| Cuota de mercado                       | 20         | 3                    | 60         | 2            | 40         | 3      | 60         |
| Crecimiento de la cuota de mercado     | 15         | 2                    | 30         | 3            | 45         | 3      | 45         |
| Poder de negociación frente a clientes | 15         | 5                    | 75         | 5            | 75         | 4      | 60         |
| Imagen lograda                         | 10         | 4                    | 40         | 3            | 30         | 3      | 30         |
| Rentabilidad                           | 20         | 5                    | 100        | 3            | 60         | 3      | 60         |
| Intermediarios utilizados              | 10         | 3                    | 30         | 2            | 20         | 2      | 20         |
| Capacidad de adaptación al mercado     | 10         | 4                    | 40         | 3            | 30         | 4      | 40         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>100</b> |                      | <b>375</b> |              | <b>300</b> |        | <b>315</b> |

Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 25. Matriz de perfil competitivo (McKinsey)**

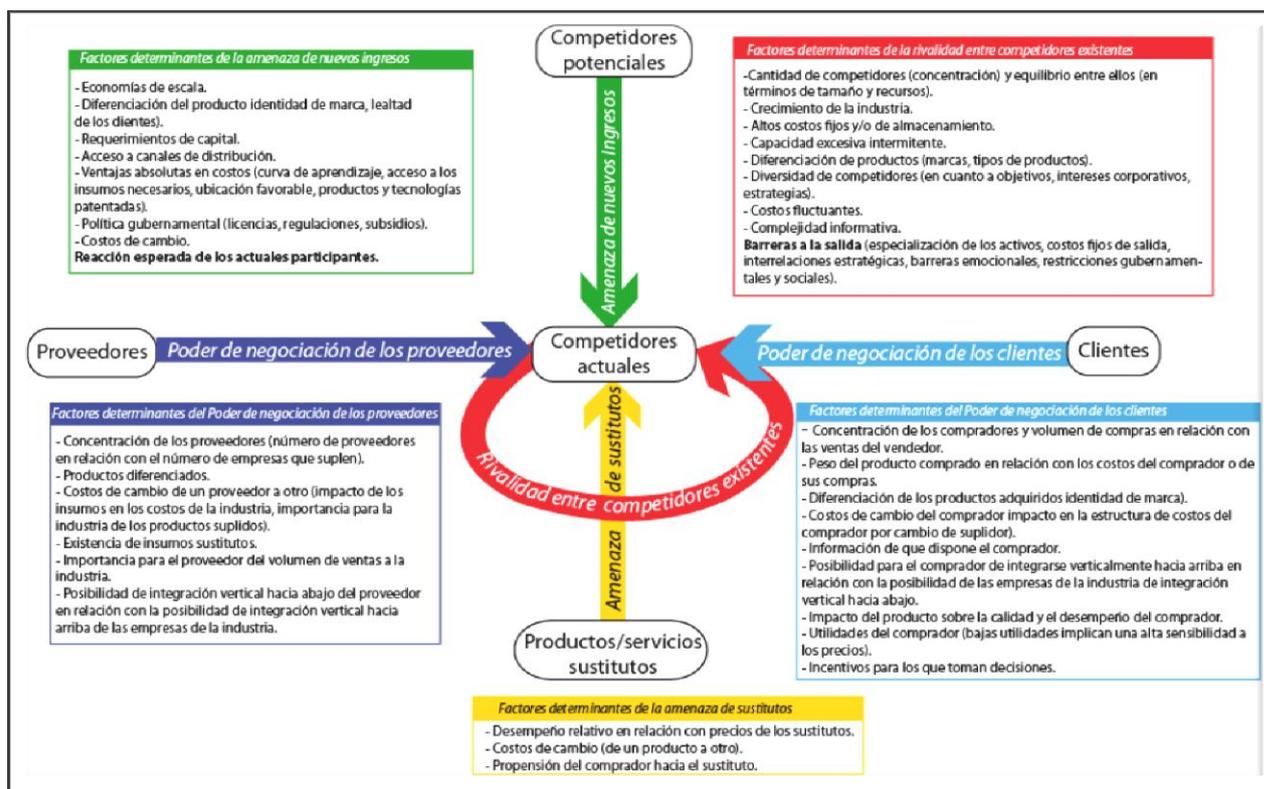


Elaborado por: Gloria Andrade

### 3.14 ESTRATEGIAS DE PORTER

Se trata de un modelo de análisis propuesto por Michael Porter, en el que se evalúan cinco fuerzas que tienen un impacto directo con la actividad de la organización.

**Gráfico 26. Estrategias de PORTER**



Fuente: (Frances, 2006)

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza del ingreso de productos y servicios sustitutos o alternativos
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores

### 3.14.1 Rivalidad entre competidores

**Cuadro 21. Rivalidad entre competidores**

| Atractivo  | Puntuación | Peso | Total |
|--|------------|------|-------|
| 1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados | 3          | 0.25 | 0.75  |
| 2. Crecimiento lento en el sector                        | 3          | 0.05 | 0.15  |
| 3. Costos fijos elevados o de almacenamiento             | 3          | 0.10 | 0.30  |
| 4. Falta de diferenciación o costos cambiantes           | 4          | 0.20 | 0.80  |
| 5. Incrementos importantes de la capacidad               | 5          | 0.15 | 0.75  |

| Atractivo                          | Puntuación | Peso | Total    |
|------------------------------------|------------|------|----------|
| 6. Competidores diversos           | 3          | 0.15 | 0.45     |
| 7. Intereses estratégicos elevados | 4          | 0.05 | 0.20     |
| 8. Fuertes barreras de salida      | 3          | 0.05 | 0.15     |
| Total                              |            | 1.00 | 3.55 / 5 |

Fuente: (Frances, 2006)

### 3.14.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Cuadro 22. Amenaza de nuevos ingresos**

| Atractivo   | Puntuación | Peso | Total    |
|---|------------|------|----------|
| 1. Economía de escala   | 1          | 0.10 | 0.1      |
| 2. Diferenciación del producto                                    | 5          | 0.25 | 0.1      |
| 3. Requisitos de capital  | 5          | 0.15 | 0.3      |
| 4. Costos cambiantes  | 4          | 0.10 | 0.4      |
| 5. Acceso a los canales de distribución                           | 5          | 0.15 | 0.75     |
| 6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala | 3          | 0.05 | 0.15     |
| 7. Reacción esperada de los competidores existentes.              | 4          | 0.20 | 0.15     |
| Total   | 2          | 1.00 | 1.95 / 5 |

Fuente: (Frances, 2006)

### 3.14.3 Presión por servicios sustitutos

**Cuadro 23. Presión de productos sustitutos**

| Atractivo                            | Puntuación | Peso | Total |
|--------------------------------------|------------|------|-------|
| 1. Tendencia a mejorar costos        | 3          | 0.20 | 0.6   |
| 2. Tendencia a mejorar precios       | 3          | 0.40 | 1.2   |
| 3. Tendencia a mejorar en desempeños | 2          | 0.15 | 0.3   |
| 4. Tendencia a altos rendimientos    | 1          | 0.25 | 0.25  |
| Total                                |            | 1.00 | 2.35  |

Fuente: (Frances, 2006)

### 3.14.4 Poder de negociación de los proveedores

**Cuadro 24. Poder de negociación de los proveedores**

| Atractivo   | Calif./5 | Ponderación | Total    |
|---|----------|-------------|----------|
| 1. Concentración de proveedores                         | 1        | 0.20        | 0.2      |
| 2. Poder de la marca                                    | 2        | 0.25        | 0.5      |
| 3. La empresa no es un cliente importante del proveedor | 1        | 0.15        | 0.15     |
| 4. Insumo importante                                    | 2        | 0.20        | 0.4      |
| 5. Productos del proveedor diferenciados                | 1        | 0.05        | 0.05     |
| 6. Amenaza de integración hacia adelante                | 2        | 0.10        | 0.2      |
| 7. Costos bajos por cambiar de clientes                 | 1        | 0.05        | 0.05     |
| Total   |          | 1.00        | 1.55 / 5 |

Fuente: (Frances, 2006)

### 3.14.5 Poder de negociación de los usuarios

**Cuadro 25. Poder de negociación de los compradores**

| Atractivo  | Calif./5 | Ponderación | Total |
|--|----------|-------------|-------|
| 1. Concentración y de los compradores y volumen de compras en relación al oferente | 2        | 0.15        | 0.3   |
| 2. Peso del servicio obtenido en relación con los costos del comprador             | 2        | 0.10        | 0.2   |
| 3. Diferenciación de los servicios adquiridos                                      | 2        | 0.05        | 0.1   |
| 4. Costos de cambio del comprador  | 5        | 0.10        | 0.5   |
| 5. Información que dispone el comprador  | 3        | 0.10        | 0.3   |
| 6. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás                             | 1        | 0.20        | 0.2   |
| 7. Impacto del servicio sobre la calidad y desempeño del comprador                 | 1        | 0.25        | 0.25  |
| 8. Incentivos para los compradores decididos                                       | 2        | 0.05        | 0.1   |
| Total  |          | 1.00        | 1.95  |

Fuente: (Frances, 2006)

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En el capítulo anterior se pudieron recabar datos importantes de la empresa objeto de estudio, sobre la cual se realiza la presente propuesta. Entre estos datos, que de alguna manera se concretaron en el análisis FODA presentado, se destaca la necesidad de contar con un plan que vislumbre un futuro, considerando enfoques de expansión de mercado, productos que atiendan necesidades del mercado, publicidad, promoción, comunicación interna, perfil adecuado del personal, clima laboral, entre otros.

Por esto, se parte de todas estas necesidades para diseñar el plan estratégico que se presenta a continuación, propuesta que utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Integral propuesta por los autores Norton y Kaplan, en el que se plantean los objetivos, estrategias y acciones desde cuatro perspectivas que engloban a la empresa.

Para un mejor detalle de la propuesta, se plantean 4 partes generales: la primera detalla el direccionamiento estratégico, en el que se revisan la misión, visión, valores, objetivos, estrategia, mapa estratégico. Una segunda parte se refiere a los objetivos específicos, las acciones, cronograma y presupuesto de la planificación. Posteriormente se presenta el cuadro de mando integral como herramienta de seguimiento, así como otras pautas importantes para el control de la aplicación de la propuesta.

Finalmente, como cuarto aspecto de la propuesta, se presenta el impacto económico para la empresa por la aplicación de la propuesta, para lo que se efectúan proyecciones de 3 períodos, considerando como base datos proporcionados por la empresa, de ingresos y egresos anuales del presente año.

## 4.1 DIRECCIONAMIENTO

La primera parte de la propuesta, que es como una base para las consecuentes, implica la definición de los aspectos básicos de la empresa, que corresponden a sus fundamentos de acción, tales como la misión, visión, valores, objetivos y estrategia general.

### 4.1.1 Misión

La misión corresponde a la razón de ser de la organización y resulta ser su base de acción, en este sentido la misión actual de la empresa BDO Ecuador es bastante apropiada, ya que define con claridad para lo que se ha creado; sin embargo, se propone aumentar unas características que den realce a esta declaración, como se muestra a continuación:

"Generar valor a nuestros clientes, colaboradores y socios, brindando servicios de auditoría y consultoría con estándares internacionales BDO, tecnología de punta, preocupación por el ambiente y atención excepcional."

De la misión se pueden analizar brevemente los siguientes aspectos:

- Generar valor a nuestros clientes, colaboradores y socios:  
Frase que determina el quehacer de la empresa, y es donde se resalta su generación de valor.  
También es importante mencionar que su objetivo no solo son sus clientes, sino también sus colaboradores y socios, lo que muestra la idea de impactar positivamente en todo el entorno de la entidad.

- Brindando servicios de auditoría y consultoría:  
Esta frase enmarca los servicios que brinda la empresa, que se refieren a auditoría como su principal aporte, y también de consultoría, que es su segundo pero igual de importante contribución a las empresas.
- Con estándares internacionales BDO:  
Ya que la empresa es parte de la reconocida firma de auditoría BDO Internacional, parte de su misión es trabajar alineada a este nivel y profesionalismo de calidad global.
- Tecnología de punta, preocupación por el ambiente y atención excepcional:  
La frase incrementada contiene 3 características, que buscan enriquecer la calidad con la que se ofrece el servicio. La primera parte alude a la tecnología con la que la empresa trabaja, lo cual aparte de garantizar agilidad, permite asegurar la privacidad y respaldo de la información.  
Otro punto importante lo constituye la preocupación por el ambiente, que resalta la responsabilidad en este aspecto por parte de la empresa.  
Finalmente la atención excepcional, busca mostrar la preocupación por la empresa en que a más de ser profesional, tecnológica, preocupada por el ambiente, busca otorgar un servicio al cliente que denote una excelente actitud de atención.

#### 4.1.2 Visión

La visión debe definir muy claramente a donde se quiere llegar, en este sentido, se plantea una visión más detallada a la que presenta la empresa actualmente, que si bien es clara, concisa y correcta; con el fin de crear un marco delimitado para la propuesta, se presenta la siguiente declaración:

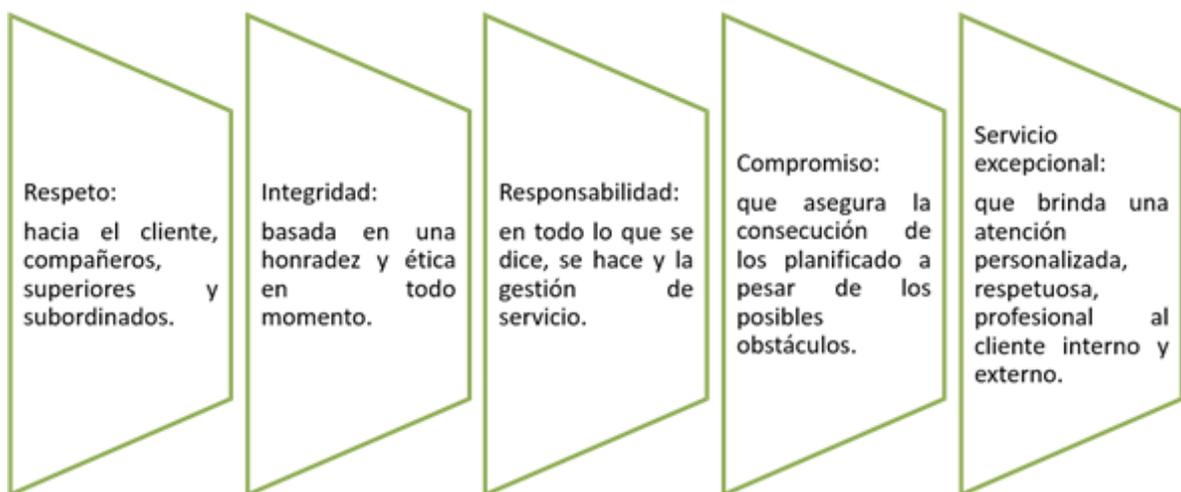
"Diversificar los servicios de auditoría y consultoría en el mercado ecuatoriano, en base de una calidad internacional, procesos eficientes, personal comprometido y capacitado, generando beneficios a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y el país."

Respecto de la visión, se revisan los siguientes aspectos:

- Diversificar los servicios de auditoría y consultoría en el mercado ecuatoriano:  
Lo que se pretende principalmente, es llegar a diversificar los servicios a nivel nacional, en cuanto a servicios de auditoría y consultoría se refiere, por esto se plantearán objetivos y acciones que apoyen la consecución de este primer e importante objetivo.
- En base de una calidad internacional:  
Se resalta que el principal pilar de los servicios es su calidad de magnitud internacional.
- Procesos eficientes:  
Esta frase es mencionada no solo por el hecho de que se pretende servir de manera profesional y concreta a los clientes, sino también para impregnar en los colaboradores y socios la efectividad con la que deben realizar su trabajo, que genere un impacto positivo en los recursos.
- Personal competitivo y capacitado:  
Los colaboradores son parte de la preocupación de la organización, por esto la frase denota que se requiere contar con personal comprometido, y que está capacitado para brindar el servicio al cliente, así como cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.
- Generando beneficios a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y el país:  
Se denota una finalidad que abarca a clientes, colaboradores, accionistas, así como el impacto en el país, con la generación de valor por parte de la empresa.

### 4.1.3 Valores

Los valores, en lugar de ser concebidos como un simple complemento a detallar, representan la base o fundamento de acción de la empresa y las personas que laboran en ella. Se conservan los 5 valores actuales de la empresa, porque se alinean de una buena manera a la propuesta, pero se presenta una pequeña frase junto a cada uno con el fin de explicar o resaltar su significado en este entorno laboral:



### 4.1.4 Objetivos generales

Los objetivos generales parten de la visión planteada, pero se enfocan a cada una de las 4 perspectivas a considerar en la organización, como son la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos propuestos son los siguientes:

- Generar una rentabilidad sustentable para los accionistas.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Optimizar los procesos y sistemas de información de la empresa para lograr eficiencia.
- Consolidar una cultura corporativa que genere mayor identidad organizacional.

Apegados a la visión, los principales logros que se espera alcanzar con la propuesta incluyen la generación de mejores utilidades, en un ámbito eficiente de manejo de recursos; la potenciación de la empresa, al captar más clientes, en el ámbito nacional; también se quiere elevar la eficiencia de los procesos y la información que sirve para la toma de decisiones; pero finalmente se busca el consolidar la cultura e identidad de los colaboradores de la empresa, con lo que se pretende un mejor clima laboral y también el desempeño requerido.

Cada uno de estos objetivos se desglosará en otros objetivos más específicos, que apoyen su consecución, los que a su vez tendrán una estrategia específica y acciones concretas a realizar.

#### **4.1.5 Estrategia general**

Como estrategia general de acción se recomienda utilizar la de “expandir y diversificar”, que implica que la empresa pueda expandir sus operaciones geográficamente ganando presencia en otras provincias, pero también que expanda su mercado, ofreciendo servicios diversos para captar otros segmentos de mercado.

En el caso de la empresa BDO Ecuador se brinda un servicio diferenciado por su calidad internacional, compromiso y profesionalismo de quien lo proporciona y siempre denota la generación de valor para el cliente, mediante las recomendaciones o acciones concretas frente a los problemas que se puedan identificar.

En cuanto al área comercial de la empresa, se propone aplicar “estrategias alternativas intensivas” (David, 2008, págs. 173-179) que logren un mayor posicionamiento, basado en más clientes, como son:

- Penetración de mercado: con la que se buscará obtener más clientes en los mercados de Quito y Guayaquil donde opera actualmente la empresa, y mediante sus productos actuales de auditoría y consultoría. Por esto se

propondrá como parte de la planificación el establecimiento de acciones de publicidad que permitan esta penetración.

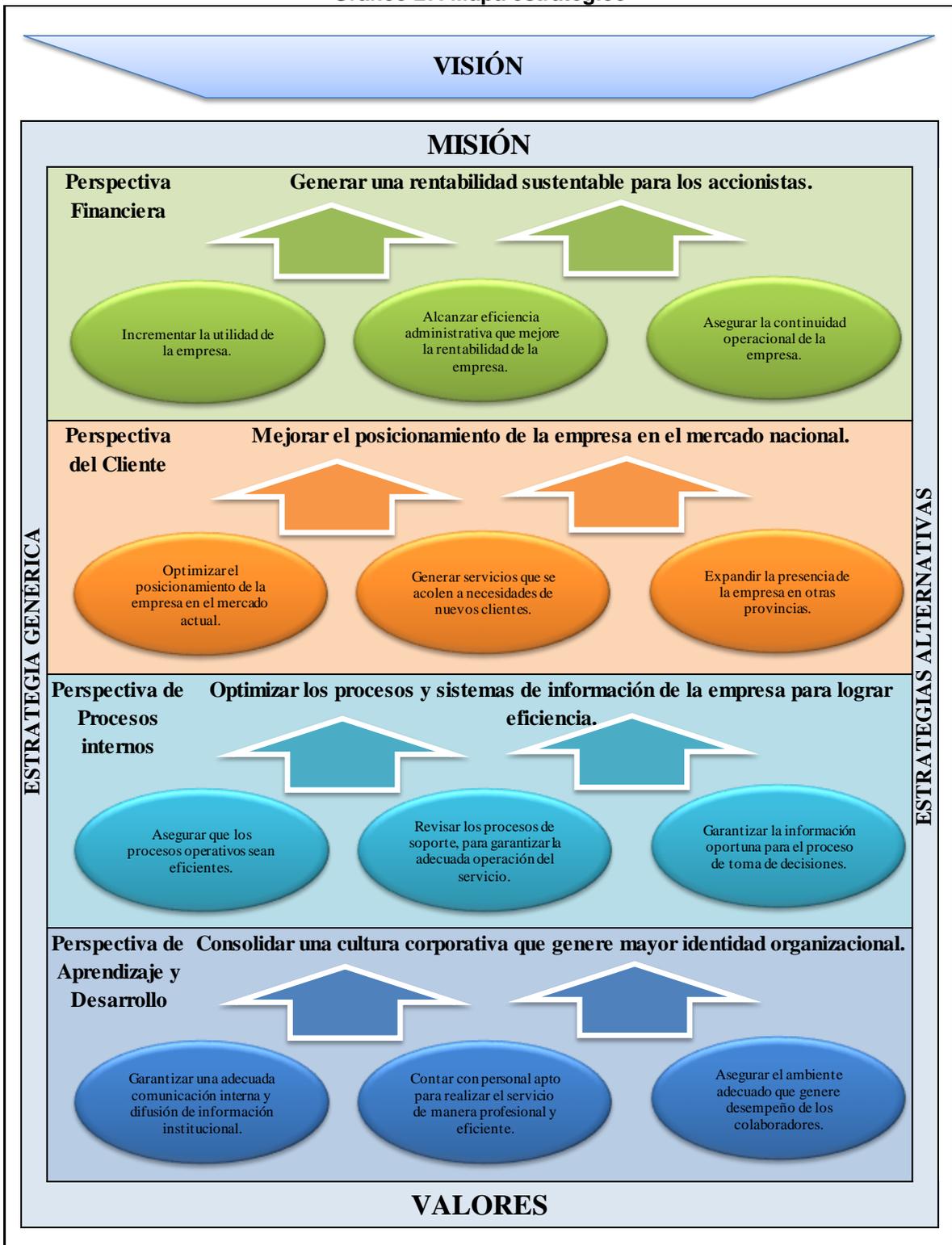
- Desarrollo de servicios: que se apoya en la idea de crear servicios de auditoría enfocados a las necesidades de las pymes en Ecuador; situación que se logrará mediante un análisis de los requerimientos de este tipo de empresa, así como el diseño de promoción adecuada para llegar a ese mercado.
- Desarrollo de mercado: que basado en el deseo de expansión de la empresa para atender clientes de ciudades como Cuenca u otras, pretende posicionar a la empresa a nivel nacional, captando más clientes. Para esto se consideran acciones que analicen los impactos de atención y operación en otras ciudades.

Estas estrategias se manejarán a nivel corporativo, es decir total de la empresa, ya que en el siguiente apartado se detallarán estrategias específicas para cada objetivo específico.

#### **4.1.6 Mapa estratégico**

El mapa estratégico que se presenta a continuación, muestra de manera gráfica como se relacionan la misión, valores, objetivos generales y específicos para lograr la visión propuesta:

Gráfico 27. Mapa estratégico



Fuente: Adaptado del concepto de Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan  
 Elabora por: Gloria Andrade

La misión de la empresa se cumple apoyada en los valores que se han definido, y sobre esto se muestran los objetivos generales de cada perspectiva, así como los

específicos que apoyados entre sí, pretenden lograr la consecución de la visión que se ha planteado para la organización.

Es decir que todos los puntos detallados en el direccionamiento tienen una estrecha relación entre sí para conseguir una finalidad, que en este caso es la de captar mayor número de clientes para la empresa. Por su parte las estrategias se muestran como caminos, maneras o formas de lograr la misión ya sea de manera general o específica con respecto a la parte comercial.

## **4.2 ASPECTOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS**

Como segundo componente de la propuesta, se presenta a continuación los objetivos específicos para alcanzar los generales, así como las estrategias específicas, las acciones concretas, en función de las que se resumen cronograma y presupuesto para la aplicación del plan estratégico.

### **4.2.1 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos nacen de los generales, y en ese contexto se han definido tres para cada perspectiva, como se presenta a continuación:

- **Perspectiva Financiera:**
  - Incrementar la utilidad de la empresa.
  - Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa.
  - Asegurar la continuidad operacional de la empresa.

Financieramente se busca lograr una rentabilidad sustentable para los accionistas de la empresa, por tanto se definen como componentes importantes el verificar la eficiencia operativa para mejorar la utilidad, la efectiva administración que asegure la rentabilidad, y la vigilancia de los niveles adecuados de liquidez y solvencia que permitan la continuidad operacional.

- Perspectiva de Clientes:
  - Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.
  - Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.
  - Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.

En cuanto al aspecto comercial, se busca una mayor expansión de la empresa, para lo que se plantea la penetración de mercado actual, la incorporación de nuevos servicios que atraigan nuevos grupos y/o segmentos de clientes, así como la expansión del accionar de la empresa a otros mercados dentro del ámbito nacional, que pueden ser atractivos para nuevas relaciones comerciales.

- Perspectiva de Procesos Internos:
  - Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.
  - Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio.
  - Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.

Sobre los procesos internos, se busca la optimización operativa, por esto se propone realizar análisis y mejoras a los procesos operativos, así como también a los administrativos y en general de apoyo. Finalmente se pretende generar de manera oportuna la información que apoya el proceso de toma de decisiones, y permite reaccionar de manera ágil y asertiva a la empresa en un mercado que puede variar por factores externos y de competencia.

- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:
  - Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información institucional.
  - Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente.

- Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.

El cuarto aspecto, pero no menos importante para la empresa, es el de aprendizaje y desarrollo, que centra su atención en los aspectos de la cultura organizacional, que de hecho su consolidación es la finalidad general, y se apoya en la creación de lineamientos para una adecuada comunicación interna, ya sea entre directivos o supervisores y el personal, o también desde la correcta difusión de la información institucional. Un segundo objetivo específico es el de establecer un perfil adecuado para los profesionales que brindan el servicio, y en base a esto seleccionar al personal adecuado, así como brindar la capacitación que requiere para ajustarse a este perfil según su puesto. Finalmente el asegurar un ambiente que propicie el buen desempeño, basado en el análisis y retroalimentación de la medición anual del clima laboral.

#### 4.2.2 Estrategias específicas

Para el logro de cada uno de los objetivos específicos, se plantearon estrategias, que representan el camino o forma de alcanzar lo planificado. A continuación se presenta el objetivo y su estrategia respectiva:

**Cuadro 26. Objetivos y estrategias específicas.**

| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>ESTRATEGIAS</b>  |
|--|---|
| Incrementar la utilidad de la empresa.                                       | Controlar que la operación sea eficiente respecto del nivel de ingresos.                    |
| Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa. | Optimizar el uso y manejo de recursos para agilizar la gestión de apoyo.                    |
| Asegurar la continuidad operacional de la empresa.                           | Garantizar la liquidez y solvencia necesarias para operar continuamente.                    |
| Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.               | Plantear lineamientos de marketing enfocadas en posicionar la empresa en el mercado actual. |
| Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.            | Desarrollar nuevos servicios acoplados a las necesidades de auditoría de las pymes.         |
| Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.                     | Desarrollar nuevos mercados provinciales.   |
| Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                        | Actualizar el manual de procesos operativos.  |
| Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del   | Verificar los procesos del área administrativa en función de la necesidad operativa.        |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ESTRATEGIAS  |
|---|--|
| servicio.   |  |
| Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.             | Determinar reportes para el proceso de toma de decisiones mediante filtros de información e indicadores.                     |
| Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información institucional. | Elaborar un plan de comunicación para lograr buenos niveles de comunicación interna y difusión de información institucional. |
| Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente. | Seleccionar y desarrollar al personal en función del perfil adecuado para el trabajo operativo.                              |
| Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.              | Utilizar a la medición del clima laboral como una herramienta que permita mejorar el ambiente organizacional.                |

**Elaborado por: Gloria Andrade**

### 4.2.3 Acciones específicas

Para cada uno de los objetivos y estrategias, se han propuesto acciones concretas que buscan alcanzar de manera conjunta lo planificado. Cada una de estas acciones tiene uno o varios responsables de su ejecución, así como una breve descripción de cómo o que implica su realización, un costo estimado, cuánto tiempo se estima que tome y en qué momento se requiere su aplicación.

**Cuadro 27. Descripción de acciones para cada objetivo y estrategia específicos.**

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ESTRATEGIAS  | ACCIONES   | RESPONSABLE   | MEDIOS                            | COSTO TOTAL | DURACIÓN                  | APLICACIÓN                         |
|---|--|--|---|-----------------------------------|-------------|---------------------------|------------------------------------|
| Incrementar la utilidad de la empresa.                              | Controlar que la operación sea eficiente respecto del nivel de ingresos. | Analizar la estructura de costos en el precio de los servicios.                            | Controller, Comité Estratégico, Asistentes de Apoyo | Durante horas laborables          | -           | 2 meses                   | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Determinar un estándar para cada servicio, que sea conveniente y rentable para la empresa. | Gerente General, Socios UIO y GYE, Controller       | Reunión para análisis de decisión | -           | 1 mes                     | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Asegurar el cumplimiento del estándar de costo fijado para cada servicio.                  | Controller, Socios UIO y GYE                        | Control periódico de costos       | -           | Control periódico mensual | A partir del trimestre 2 del año 1 |
| Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la | Optimizar el uso y manejo de recursos para agilizar la gestión de apoyo. | Analizar la proporción de gastos respecto de los ingresos.                                 | Controller, Asistentes de apoyo                     | Durante horas laborables          | -           | 2 meses                   | Año 1, Trimestre 2                 |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ESTRATEGIAS   | ACCIONES   | RESPONSABLE  | MEDIOS  | COSTO TOTAL | DURACIÓN                  | APLICACIÓN                         |
|--|---|--|--|---|-------------|---------------------------|------------------------------------|
| empresa.   |   | Elaborar el presupuesto de gastos anuales, en función de la proporción respecto de ingresos.         | Gerente General, Socios UIO y GYE, Controller.       | Reunión para análisis de decisión               | -           | 1 mes                     | Año 1, Trimestre 2                 |
|  |   | Realizar control mensual de cumplimiento de gasto, para evitar incrementos.                          | Controller, Socios UIO y GYE                         | Control periódico de costos                     | -           | control periódico mensual | A partir del trimestre 3 del año 1 |
| Asegurar la continuidad operacional de la empresa.               | Garantizar la liquidez y solvencia necesarias para operar continuamente.                    | Ajustar políticas de crédito a clientes, para asegurar liquidez suficiente.                          | Socios UIO y GYE, Gerente Desarrollo de Negocios     | Control periódico de costos                     | -           | control periódico mensual | Durante toda la proyección         |
|  |   | Verificar política de pago a proveedores, para evitar requerir créditos que encarezcan la operación. | Controller, Socios UIO y GYE                         | Control periódico de costos                     | -           | control periódico mensual | Durante toda la proyección         |
|  |   | Revisar la solvencia de la empresa, que asegure acceder a créditos en caso de requerir.              | Controller y Contador General                        | Control periódico de costos                     | -           | control periódico mensual | Durante toda la proyección         |
| Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual. | Plantear lineamientos de marketing enfocadas en posicionar la empresa en el mercado actual. | Verificar la situación actual de la empresa en los mercados de Quito y Guayaquil.                    | Gerente General, Socios UIO y GYE, Gerente Marketing | Levantamiento de información para diagnóstico.  | -           | 1 mes                     | Año 1, Trimestre 1                 |
|  |   | Proponer estrategias de penetración de mercado para los potenciales clientes.                        | Gerente Marketing                                    | Análisis y cotización de estrategias adecuadas. | -           | 1 mes                     | Año 1, Trimestre 1                 |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ESTRATEGIAS   | ACCIONES   | RESPONSABLE  | MEDIOS  | COSTO TOTAL | DURACIÓN  | APLICACIÓN   |
|---|---|--|--|---|-------------|---|--|
|   |   | Aplicar las estrategias, y evaluar resultados.   | Gerente Marketing  | Publicidad en medios, letreros, etc.                  | 18,000.00   | 2 meses: 1 mes aplica, 1 mes evalúa, 2 veces al año | A partir del trimestre 1 del año 1, 2 veces al año |
| Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes. | Desarrollar nuevos servicios acoplados a las necesidades de auditoría de las pymes. | Evaluar las necesidades de las pymes en cuanto a exámenes de auditoría.                                  | Gerente General, Socios UIO y GYE, Gerente de Desarrollo de Negocios   | Levantamiento de información para nuevo servicio.     | -           | 1 mes   | Año 1, Trimestre 1                                 |
|   |   | Diseñar un servicio adaptado a la necesidad de pymes y definir estrategias de promoción.                 | Socos UIO y GYE, Gerente Negocios, Gerente Marketing                   | Planteamiento, revisión y aprobación.                 | -           | 1 mes   | Año 1, Trimestre 1                                 |
|   |   | Promocionar el servicio de auditoría para pymes.   | Gerente General, Socios UIO y GYE, Gerente Negocios, Gerente Marketing | Publicidad en medios, letreros, etc.                  | 12,000.00   | 2 meses: 1 mes aplica, 1 mes evalúa, 2 veces al año | A partir del trimestre 2 del año 1, 2 veces al año |
| Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.          | Desarrollar nuevos mercados provinciales.   | Analizar la logística operativa y estrategias de promoción para brindar el servicio en una ciudad nueva. | Gerente General, Gerente Negocios, Gerente Marketing                   | Diseño de un plan promocional, operativo y logístico. | -           | 2 meses   | Año 1, Trimestre 2                                 |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ESTRATEGIAS  | ACCIONES   | RESPONSABLE   | MEDIOS                                      | COSTO TOTAL | DURACIÓN  | APLICACIÓN                                     |
|--|--|--|---|---|-------------|---|--|
|  |  | Promocionar el servicio en una nueva ciudad.                               | Gerente Negocios, Gerente Marketing                 | Publicidad en medios, letreros, etc.        | 12,000.00   | 2 meses: 1 mes aplica, 1 mes evalúa, anualmente | A partir del trimestre 2 del año 1, anualmente |
|  |  | Brindar el servicio en la nueva ciudad.                                    | Gerente General, Socios UIO y GYE, Gerente Negocios | Costos incluidos en proyección.             | -           | de manera continua                              | Año 1, Trimestre 2                             |
| Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                                | Actualizar el manual de procesos operativos.   | Diagnosticar los procesos operativos, con un enfoque de optimización.      | Gerente General, Socios UIO y GYE, Controller       | Levantamiento de información para análisis. | -           | 2 meses   | Año 1, Trimestre 2                             |
|  |  | Realizar un análisis de procesos operativos que optimice recursos.         | Socios UIO y Gye, Controller                        | Análisis y propuesta de mejoras.            | -           | 2 meses   | Año 1, Trimestre 2                             |
|  |  | Verificar mejoras que impacten en optimización de acciones o recursos.     | Socios UIO y GYE, Controller                        | Mejora continua.                            | -           | de manera continua                              | A partir del trimestre 3 del año 1             |
| Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio. | Verificar los procesos del área administrativa en función de la necesidad operativa. | Diagnosticar los procesos administrativos, con un enfoque de optimización. | Gerente General, Administrativo, Controller         | Levantamiento de información para análisis. | -           | 2 meses   | Año 1, Trimestre 3                             |
|  |  | Realizar un análisis de procesos administrativos que optimice recursos.    | Controller  | Análisis y propuesta de mejoras.            | -           | 2 meses   | Año 1, Trimestre 3                             |
|  |  | Verificar mejoras que impacten en optimización de acciones o recursos.     | Administrativo, Controller                          | Mejora continua.                            | -           | de manera continua                              | A partir del trimestre 4 del año 1             |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ESTRATEGIAS  | ACCIONES  | RESPONSABLE  | MEDIOS   | COSTO TOTAL | DURACIÓN           | APLICACIÓN                         |
|---|--|---|--|--|-------------|--------------------|------------------------------------|
| Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.             | Determinar reportes para el proceso de toma de decisiones.   | Establecer información requerida para el proceso de toma de decisiones.                           | Gerente General, Socios UIO y GYE, Administrativo, Controller    | Levantar necesidades y analizar proceso toma decisiones. | -           | 1 mes              | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Diseñar reportes con la información requerida.  | Controller, Gerente Tecnología                                   | Elaboración de reportes y pruebas.                       | -           | 2 meses            | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Emitir información oportunamente para apoyar el proceso de toma de decisiones, y mejora continua. | Socios UIO y GYE, Gerente Tecnología, Administrativo, Controller | Implementación de reportes mensuales.                    | -           | de manera continua | A partir del trimestre 2 del año 1 |
| Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información institucional. | Elaborar un plan de comunicación para lograr buenos niveles de comunicación interna y difusión de información institucional. | Diagnosticar las necesidades comunicacionales de la empresa.                                      | Gerente Comunicación   | Levantar la información de la situación actual.          | -           | 1 mes              | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Diseñar un plan de comunicación en función de la problemática identificada.                       | Gerente General, Gerente Comunicación                            | Elaborar plan, revisarlo y aprobarlo.                    | -           | 2 meses            | Año 1, Trimestre 1                 |
|   |  | Aplicar, dar seguimiento y mejora continua de la aplicación del plan de comunicación.             | Gerente Comunicación   | Cartelera y material informativo.                        | 3,000.00    | de manera continua | A partir del trimestre 2 del año 1 |
| Contar con personal apto para realizar el servicio de manera                          | Seleccionar y desarrollar al personal en función del perfil adecuado para el   | Analizar el perfil de personal operativo requerido por la Empresa.                                | Gerencia Capital Humano  | Levantar información de necesidades.                     | -           | 1 mes              | A partir del trimestre 2 del año 1 |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ESTRATEGIAS   | ACCIONES   | RESPONSABLE   | MEDIOS  | COSTO TOTAL | DURACIÓN           | APLICACIÓN                         |
|--|---|--|---|---|-------------|--------------------|------------------------------------|
| profesional y eficiente.   | trabajo operativo.  | Fomentar capacitación para adecuar el perfil del personal a la necesidad del puesto. | Gerencia Capital Humano,<br>Analista Capital Humano | Preparar plan de capacitación para mejorar el perfil. | 27,000.00   | 6 meses            | A partir del trimestre 3 del año 1 |
|  |   | Seleccionar el personal, considerando el perfil requerido por la Empresa.            | Analista Capital Humano                             | Lineamientos para selección.                          | -           | de manera continua | A partir del trimestre 2 del año 1 |
| Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores. | Utilizar a la medición del clima laboral como una herramienta que permita mejorar el ambiente organizacional. | Realizar la medición del clima laboral por medio de un proveedor externo.            | Gerencia Capital Humano                             | Honorarios proveedor externo                          | 30,000.00   | 1 mes              | A partir del trimestre 3 del año 1 |
|  |   | Realizar análisis de resultados con grupos de trabajo.                               | Gerencia Capital Humano                             | Logística reuniones internas                          | 7,200.00    | 2 meses            | A partir del trimestre 3 del año 1 |
|  |   | Implementación de mejoras razonables, según retroalimentación del análisis.          | Gerencia Capital Humano                             | Implementación de mejoras al clima laboral.           | -           | de manera continua | A partir del trimestre 4 del año 1 |

Elaborado por: Gloria Andrade

Es importante indicar que las acciones previstas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos específicos, para lo cual requiere del trabajo de distintos miembros de la empresa, quienes requieren recursos y tiempo para su realización, lo cual se plasma en los casilleros de Responsable, Medios, Costo total, Duración y Aplicación.

#### 4.2.4 Cronograma de la planificación

En función de lo descrito en el cuadro de acciones, a continuación se resume por trimestres, para cada uno de los siguientes tres períodos, las tareas que se efectuarán respecto de cada objetivo específico.

Aquellas tareas en celeste implican no tienen un costo adicional para la empresa, porque corresponden a acciones que deberán ser realizadas como parte de la operativa regular. Las de color celeste más claro o bajo, son acciones de control que se deben efectuar de manera continua, y tampoco implican costos adicionales. En cambio, aquellos cuadros de fondo rojizo implican una tarea con costo adicional a la operación regular de la empresa:

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | TAREA SIN COSTO |
|  | CONTROL         |
|  | TAREA CON COSTO |

En ese contexto, el cronograma propuesto para la planificación es el siguiente:

**Cuadro 28. Cronograma de la planificación.**

| PERSPECTIVA | Objetivos Específicos  | Año 1 |   |   |   | Año 2 |   |   |   | Año 3 |   |   |   |
|-------------|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|             |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Financiera  | Incrementar la utilidad de la empresa.                                       |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa. |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | Asegurar la continuidad operacional de la empresa.                           |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Cliente     | Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.             |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.            |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | Expandir la presencia de la empresa en otras                                 |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

| PERSPECTIVA              | Objetivos Específicos   | Año 1 |   |   |   | Año 2 |   |   |   | Año 3 |   |   |   |
|--------------------------|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|                          |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
|                          | provincias.   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Procesos internos        | Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                                 |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                          | Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio.  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                          | Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.             |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Aprendizaje y desarrollo | Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información empresarial.   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                          | Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente. |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                          | Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.              |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Elaborado por: Gloria Andrade

Si bien todos los objetivos inician en el primer año, con lo cual se asegura encaminar la empresa hacia el enfoque laboral requerido para llegar a la visión, hay actividades que se aplican de manera inicial y luego se realizan controles o seguimientos continuos hasta el final del tercer período; en cambio otras acciones son recurrentes en cada año, e implican costos, para asegurar el cumplimiento del objetivo, por ejemplo en la perspectiva de clientes, y en la de aprendizaje y desarrollo.

#### **4.2.5 Presupuesto de la planificación**

El presupuesto de la planificación ha sido elaborado según los requerimientos de costos adicionales de algunas acciones, los cuales son estimados en función de los recursos o medios que implican.

Las actividades implican un costo que no será egresado solamente en el primer año de la aplicación de la planificación, sino que será efectuado de manera equitativa en cada año como se muestra en el siguiente cuadro de presupuesto:

**Cuadro 29. Presupuesto de la planificación.**

| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | VALOR  | AÑO 1  |        |        |        | AÑO 2  |        |        |        | AÑO 3  |        |        |        |
|-------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   |  |        | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM |
| Financiera        | Incrementar la utilidad de la empresa.   | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                   | Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa.         | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                   | Asegurar la continuidad operacional de la empresa.                                   | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Cliente           | Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.                     | 18,000 | 3,000  |        | 3,000  |        | 3,000  |        | 3,000  |        | 3,000  |        | 3,000  |        |
|                   | Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.                    | 12,000 |        | 2,000  |        | 2,000  |        | 2,000  |        | 2,000  |        | 2,000  |        | 2,000  |
|                   | Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.                             | 12,000 |        | 4,000  |        |        |        | 4,000  |        |        |        | 4,000  |        |        |
| Procesos internos | Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                                | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                   | Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio. | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                   | Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.            | -      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

| PERSPECTIVA              | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | VALOR   | AÑO 1        |        |        |              | AÑO 2  |        |              |        | AÑO 3  |        |        |        |
|--------------------------|---|---------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                          |   |         | 1 TRIM       | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM       | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM       | 4 TRIM | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM |
| Aprendizaje y desarrollo | Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información empresarial.   | 3,000   |              | 1,000  |        |              |        | 1,000  |              |        |        | 1,000  |        |        |
|                          | Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente. | 27,000  |              |        | 4,500  | 4,500        |        |        | 4,500        | 4,500  |        |        | 4,500  | 4,500  |
|                          | Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.              | 37,200  |              |        | 12,400 |              |        |        | 12,400       |        |        |        | 12,400 |        |
| <b>TOTALES</b>           |   | 109,200 | 3,000        | 7,000  | 19,900 | 6,500        | 3,000  | 7,000  | 19,900       | 6,500  | 3,000  | 7,000  | 19,900 | 6,500  |
|                          |   |         | <b>AÑO 1</b> |        | 36,400 | <b>AÑO 2</b> |        | 36,400 | <b>AÑO 3</b> |        | 36,400 |        |        |        |

Elaborado por: Gloria Andrade

Como se observa en el cuadro precedente, los objetivos de perspectiva de clientes tienen una necesidad de recursos para los tres años, de manera equitativa, que son costos referentes a las estrategias de promoción y publicidad de la empresa. Así también en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se consideran rubros importantes para asegurar que el personal esté comprometido con la empresa, que exista un ambiente laboral adecuado, y que el perfil de los profesionales que brindan el servicio sea cada año potenciado. Estas acciones pretenden garantizar un mejor desempeño e identidad corporativa, que a su vez incidirán en la proporción de un buen servicio a los clientes.

### **4.3 SEGUIMIENTO**

El seguimiento constituye un punto importante para el éxito de la aplicación de una planificación en cualquier Empresa, ya que mediante la constante revisión del cumplimiento de acciones y objetivos, permite evaluar el avance de lo planificado en un momento dado, situación que permite tomar decisiones en caso de encontrarse desvíos que afecten a la ejecución de cronogramas.

A continuación se revisan por un lado el Cuadro de Mando Integral, así como otras pautas importantes que apoyarán el seguimiento de la propuesta.

#### **4.3.1 Cuadro de mando integral**

Se propone el uso de esta herramienta de medición, debido a su facilidad y concreción al momento de efectuar el control del avance de cada objetivo. Este concepto lo crearon los autores Norton y Kaplan hace varios años, pero sigue siendo muy utilizado como soporte para el control y evaluación de objetivos.

En el caso de la presente propuesta, a continuación se muestra cada objetivo, con su parámetro de medida, la meta a la que se pretende llegar, la fuente de la información para realizar la medición, y la periodicidad con la que se debería medir.

**Cuadro 30. Cuadro de Mando Integral.**

| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | PARÁMETRO DE MEDIDA   | META   | FUENTE                                      | PERIODICIDAD        | ÍNDICES                             |
|-------------------|--|---|--|---|---------------------|-------------------------------------|
| Financiera        | Incrementar la utilidad de la empresa.   | Utilidad neta de la empresa respecto de las ventas.                   | Incremento del 2% de utilidad.   | Estado resultados.                          | Trimestral y anual. | > 2%                                |
|                   | Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa.         | Mantención o reducción de los gastos de la empresa.                   | Mantener o reducir la proporción de gastos.  | Control presupuestario y Estado resultados. | Trimestral y anual. | Disminución de gasto en más del 3 % |
|                   | Asegurar la continuidad operacional de la empresa.                                   | Indicador de liquidez y solvencia de la empresa.                      | Liquidez: activo corriente sea al menos 1.3 el pasivo corriente; Solvencia: que el pasivo total no exceda el 60% del activo total. | Estado situación.                           | Trimestral y anual. | Liquidez >1.3<br>Solvencia < 0.6    |
| Cliente           | Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.                     | Incremento de clientes en mercados actuales.                          | Incremento 5% de clientes de mercados actuales.  | Base de clientes y Estado resultados.       | Trimestral y anual. | > 5 %                               |
|                   | Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.                    | Incremento de clientes por nuevos servicios.                          | Incremento 10% de clientes por nuevos productos.   | Base de clientes y Estado resultados.       | Trimestral y anual. | >10%                                |
|                   | Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.                             | Captación de clientes de nuevos mercados.                             | Incremento 10% de clientes de nuevos mercados.   | Base de clientes y Estado resultados.       | Trimestral y anual. | >10%                                |
| Procesos internos | Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                                | Disminución de tiempos, incremento de puntos de control.              | Mejora continua y eficiencia de procesos operativos.   | Manuales de procesos actualizados.          | Anual.              | 100% de manuales actualizados       |
|                   | Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio. | Disminución de tiempos, gastos, actividades, o incremento de control. | Mejora continua y eficiencia de procesos de soporte.   | Manuales de procesos actualizados.          | Anual.              | 100% de manuales actualizados       |

| PERSPECTIVA              | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | PARÁMETRO DE MEDIDA  | META  | FUENTE                     | PERIODICIDAD        | ÍNDICES |
|--------------------------|---|--|---|----------------------------|---------------------|---------|
|                          | Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.             | Sistemas de información de apoyo a toma de decisiones.                   | Información oportuna para la toma de decisiones.                            | Sistemas de información.   | Mensual y anual.    |         |
| Aprendizaje y desarrollo | Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información Empresarial.   | Mejorar la comunicación interna y difusión de información institucional. | 5% de incremento en el resultado de la encuesta de comunicación y difusión. | Encuesta de clima laboral. | Anual.              | >5%     |
|                          | Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente. | Desempeño del personal.  | Cumplimiento de estándares, políticas y actividades según lo planificado.   | Evaluación de desempeño.   | Trimestral y anual. | 100%    |
|                          | Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores               | Medición anual del clima laboral.  | Mejora del clima laboral.   | Encuesta de clima laboral. | Anual.              | > 5 %   |

Elaborado por: Gloria Andrade

Sin embargo de que en general la medición propuesta es trimestral y anual; se recomienda realizar mediciones más cortas con el objetivo de asegurar que no se produzcan retrasos que afecten al cronograma.

Para el control periódico de la medición, se propone el uso del concepto de semáforo, que aparte de ser gráfico permite una mayor precisión para la comprobación del avance de cada objetivo.

El color verde equivale a la meta lograda, y define para cada objetivo el valor o la situación esperada; en color amarillo se encuentran los valores que permiten saber que se está avanzando y acercando a la meta, pero que todavía se debe realizar esfuerzos para alcanzarla. En cambio en color rojo se muestran las cifras o situaciones que muestran que los resultados esperados están lejanos, y es cuando se deben realizar las revisiones o análisis que expongan el motivo concreto que no ha permitido cumplir o avanzar en la meta, para que se tomen los correctivos del caso.

**Cuadro 31. Control del cuadro de mando integral.**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | PARÁMETRO DE MEDIDA                                 | VERDE                      | AMARILLO                           | ROJO                       |
|-------------|--|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Financiera  | Incrementar la utilidad de la empresa.                                       | Utilidad neta de la empresa respecto de las ventas. | = > 2%                     | < 2% y > 1%                        | = < 1%                     |
|             | Alcanzar eficiencia administrativa que mejore la rentabilidad de la empresa. | Mantención o reducción de los gastos de la empresa. | menor proporción de gastos | igual proporción de gastos         | mayor proporción de gastos |
|             | Asegurar la continuidad operacional de la empresa.                           | Indicador de liquidez y solvencia de la empresa.    | L: = > 1.3<br>S: = < 0.6   | L: < 1.3 y > 1<br>S: < 0.7 y > 0.6 | L: = < 1<br>S: = > 0.7     |
| Cliente     | Optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado actual.             | Incremento de clientes en mercados actuales.        | = > 5%                     | < 5% y > 3%                        | = < 3%                     |
|             | Generar servicios que se acolen a necesidades de nuevos clientes.            | Incremento de clientes por nuevos servicios.        | = > 10%                    | < 10% y > 6%                       | = < 6%                     |
|             | Expandir la presencia de la empresa en otras provincias.                     | Captación de clientes de nuevos mercados.           | = > 10%                    | < 10% y > 6%                       | = < 6%                     |
|             |  |   |                            |                                    |                            |

| PERSPECTIVA              | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | PARAMETRO DE MEDIDA  | VERDE                | AMARILLO                  | ROJO                    |
|--------------------------|---|--|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| Procesos internos        | Asegurar que los procesos operativos sean eficientes.                                 | Disminución de tiempos, incremento de puntos de control o actividades.   | manual actualizado   | manual para aprobación    | manual en revisión      |
|                          | Revisar los procesos de soporte, para garantizar la adecuada operación del servicio.  | Disminución de tiempos, gastos, actividades, o incremento de control.    | manual actualizado   | manual para aprobación    | manual en revisión      |
|                          | Garantizar la información oportuna para el proceso de toma de decisiones.             | Sistemas de información de apoyo a toma de decisiones.                   | información oportuna | información casi oportuna | información no oportuna |
| Aprendizaje y desarrollo | Garantizar una adecuada comunicación interna y difusión de información empresarial.   | Mejorar la comunicación interna y difusión de información institucional. | = > 5%               | < 5% y > 3%               | = < 3%                  |
|                          | Contar con personal apto para realizar el servicio de manera profesional y eficiente. | Desempeño del personal.  | = 100%               | < 100% y > 90%            | = < 90%                 |
|                          | Asegurar el ambiente adecuado que genere desempeño de los colaboradores.              | Medición anual del clima laboral.  | = > 5%               | < 5% y > 3%               | = < 3%                  |

Elaborado por: Gloria Andrade

Esta herramienta debe ser empleada de manera constante, y sobre todo con objetividad por parte de la persona que realiza el seguimiento, con lo que se asegura la confiabilidad de los datos, y por ende se podrá tomar decisiones adecuadas para continuar con la ejecución de los planes propuestos.

#### 4.3.2 Seguimiento y evaluación

Si bien el Cuadro de Mando Integral representa una herramienta muy útil para medir el avance de los objetivos, también es importante tomar en consideración

otros elementos que de manera complementaria al CMI son necesarios para un seguimiento y control adecuados de la planificación.

Antes de revisar pautas para el seguimiento, se debe mencionar que muchas veces el éxito de la aplicación de una planificación está en la oportuna y adecuada difusión, que busque lograr el compromiso de cada colaborador, para que se efectúen las acciones, y se logren los objetivos planteados.

Así también es de vital importancia que antes de la indicada difusión y búsqueda de compromiso, debe haber el apoyo de todos los directivos de la empresa en cuanto a la necesidad de aplicar el plan estratégico, y de realizarlo de la manera en cómo ha sido aprobado por la alta dirección, lo que garantizará su real aplicación.

Los siguientes elementos son propuestos para realizar el seguimiento de la planificación propuesta:



Uno de los principales aspectos que proporcionan información para un adecuado seguimiento a la planificación es sin duda el presupuesto, el cual debe analizar detalladamente el cumplimiento mensual tanto de ingresos como de egresos, para asegurar que los resultados esperados vayan a concretarse.

El análisis financiero también aporta de manera concreta datos para realizar un seguimiento adecuado, que mida la situación financiera, los resultados, ya sea mediante indicadores calculados o comparaciones entre períodos mensuales, trimestrales y/o anuales.

El cronograma de la planificación, que ha sido planteado trimestralmente, pero que en el cuadro de acciones registra de manera mensual la duración de cada actividad, debe ser revisado de manera periódica, y registrarse en campos creados para el efecto el avance de cada tarea. Es importante indicar que el cumplimiento de todas las acciones, dentro de los tiempos especificados para cada una, permitirá asegurar que el plan alcance sus resultados.

Como parte de las acciones constan en el plan la definición de reportes específicos para el proceso de toma de decisiones; sin embargo, es importante mencionar que tanto los sistemas transaccionales, como los gerenciales, estratégicos y los de apoyo a toma de decisiones, son vitales para que la información llegue a las manos de quien mide y posteriormente decide la planificación.

La información requerida, nace del oportuno registro de datos en los sistemas transaccionales, que posteriormente son consolidados para presentar informes o reportes en sistemas gerenciales. Después esta información debe ser relacionada para presentar reportes gerenciales y estratégicos que sean analizados a nivel ejecutivo, y se pueda verificar el avance real del cumplimiento de las acciones programadas.

En caso de brechas entre lo programado y los resultados que se obtengan, la reunión de seguimiento de la planificación es urgente, porque se podrán analizar

de manera minuciosa los distintos indicadores, en base a lo que se deberán tomar las decisiones que correspondan para ajustar los siguientes resultados a cronogramas, presupuestos programados.

#### **4.4 IMPACTO ECONÓMICO ESPERADO**

Una vez que se ha detallado la propuesta, con el fin de verificar los posibles resultados de su aplicación, se presentan a continuación proyecciones en función de información proporcionada por la empresa, las cuales permitirán visualizar de mejor manera los efectos de la aplicación de un plan estratégico.

En ese contexto, se proyectan dos escenarios, el primero que considera una proyección simple en función de los datos proporcionados por la empresa, y el segundo que implica las acciones de la planificación propuesta, por lo que registra un crecimiento en ingresos, y de manera proporcional en egresos, así como el valor presupuestado para cada actividad.

Se debe indicar que en todas las proyecciones se considera la inflación anual, que según datos del Banco Central del Ecuador a diciembre 2014, fue de 3,67%; cifra que se prevé incida anualmente en los dos escenarios calculados.

##### **4.4.1 Proyección simple**

Esta proyección solo considera un crecimiento por el porcentaje de inflación, el cual afecta tanto a ingresos como a egresos, y estima una posible realidad para los siguientes tres períodos de la operación, en función del año base. Se ha efectuado de esta manera debido a que no existen datos estadísticos específicos sobre los servicios de auditoría, por lo que la utilización de la inflación a partir de los datos del año base dan una perspectiva sobre la cual realizar una comparación posteriormente con la proyección en la que se considere la implementación de la planificación.

Cuadro 32. Proyección simple.

| RUBRO            | AÑO BASE            | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>  | <b>4,300,000.00</b> | <b>4,457,810.00</b> | <b>4,621,411.63</b> | <b>4,791,017.43</b> |
| QUITO            | 3,000,000.00        | 3,110,100.00        | 3,224,240.67        | 3,342,570.30        |
| AUDITORÍA        | 2,700,000.00        | 2,799,090.00        | 2,901,816.60        | 3,008,313.27        |
| OTROS SERVICIOS  | 300,000.00          | 311,010.00          | 322,424.07          | 334,257.03          |
| GUAYAQUIL        | 1,300,000.00        | 1,347,710.00        | 1,397,170.96        | 1,448,447.13        |
| AUDITORÍA        | 1,300,000.00        | 1,347,710.00        | 1,397,170.96        | 1,448,447.13        |
| OTROS SERVICIOS  | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>COSTOS</b>    | <b>2,479,370.46</b> | <b>2,570,363.36</b> | <b>2,664,695.69</b> | <b>2,762,490.02</b> |
| QUITO            | 1,812,803.64        | 1,879,333.53        | 1,948,305.07        | 2,019,807.87        |
| SUELDOS          | 1,530,024.92        | 1,586,176.83        | 1,644,389.52        | 1,704,738.62        |
| GESTIÓN CLIENTES | 213,396.20          | 221,227.84          | 229,346.90          | 237,763.93          |
| DEPREC. Y AMORT. | 35,260.66           | 36,554.73           | 37,896.28           | 39,287.08           |
| BDO BRUSELAS     | (6,715.00)          | (6,961.44)          | (7,216.93)          | (7,481.79)          |
| SERVICIOS        | 3,180.00            | 3,296.71            | 3,417.70            | 3,543.12            |
| LOCALES          | 1,200.00            | 1,244.04            | 1,289.70            | 1,337.03            |
| VIAJES           | 5,802.00            | 6,014.93            | 6,235.68            | 6,464.53            |
| SUMINISTROS      | 26,354.86           | 27,322.08           | 28,324.80           | 29,364.32           |
| MANTENIMIENTO    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| SEGUROS          | 2,800.00            | 2,902.76            | 3,009.29            | 3,119.73            |
| OTROS            | 1,500.00            | 1,555.05            | 1,612.12            | 1,671.29            |
| GUAYAQUIL        | 666,566.82          | 691,029.82          | 716,390.62          | 742,682.15          |
| SUELDOS          | 544,532.45          | 564,516.79          | 585,234.56          | 606,712.67          |
| GESTIÓN CLIENTES | 64,520.31           | 66,888.21           | 69,343.00           | 71,887.89           |
| DEPREC. Y AMORT. | 14,524.06           | 15,057.09           | 15,609.69           | 16,182.56           |
| BDO BRUSELAS     | 10,590.00           | 10,978.65           | 11,381.57           | 11,799.27           |
| SERVICIOS        | 1,380.00            | 1,430.65            | 1,483.15            | 1,537.58            |
| LOCALES          | 2,040.00            | 2,114.87            | 2,192.48            | 2,272.95            |
| VIAJES           | 10,980.00           | 11,382.97           | 11,800.72           | 12,233.81           |
|                  |                     |                     |                     |                     |

| RUBRO                     | AÑO BASE            | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| SUMINISTROS               | 14,800.00           | 15,343.16           | 15,906.25           | 16,490.01           |
| MANTENIMIENTO             | 2,000.00            | 2,073.40            | 2,149.49            | 2,228.38            |
| SEGUROS                   | 1,200.00            | 1,244.04            | 1,289.70            | 1,337.03            |
| OTROS                     | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>GASTOS</b>             | <b>1,463,307.10</b> | <b>1,517,010.47</b> | <b>1,572,684.75</b> | <b>1,630,402.29</b> |
| QUITO                     | 1,085,897.41        | 1,125,749.84        | 1,167,064.86        | 1,209,896.14        |
| GERENCIA                  | 296,794.87          | 307,687.25          | 318,979.37          | 330,685.91          |
| PRESIDENCIA - SOCIOS      | 147,969.73          | 153,400.22          | 159,030.01          | 164,866.41          |
| CAPITAL HUMANO            | 124,203.12          | 128,761.37          | 133,486.92          | 138,385.89          |
| DESARROLLO NEGOCIOS       | 111,089.99          | 115,166.99          | 119,393.62          | 123,775.37          |
| MARKETING                 | 78,082.02           | 80,947.63           | 83,918.41           | 86,998.21           |
| TECNOLOGÍA                | 165,315.96          | 171,383.06          | 177,672.81          | 184,193.41          |
| CONTRALORÍA               | 162,441.72          | 168,403.33          | 174,583.73          | 180,990.95          |
| GUAYAQUIL                 | 377,409.69          | 391,260.63          | 405,619.89          | 420,506.14          |
| ADMINISTRATIVOS           | 125,737.94          | 130,352.52          | 135,136.46          | 140,095.97          |
| FIJOS                     | 251,671.75          | 260,908.10          | 270,483.43          | 280,410.17          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>      | <b>3,942,677.56</b> | <b>4,087,373.83</b> | <b>4,237,380.45</b> | <b>4,392,892.31</b> |
| QUITO                     | 2,898,701.05        | 3,005,083.38        | 3,115,369.94        | 3,229,704.01        |
| GUAYAQUIL                 | 1,043,976.51        | 1,082,290.45        | 1,122,010.51        | 1,163,188.29        |
| <b>UTILIDAD EJERCICIO</b> | <b>357,322.44</b>   | <b>370,436.17</b>   | <b>384,031.18</b>   | <b>398,125.13</b>   |
| PART. TRABAJADORES        | 53,598.37           | 55,565.43           | 57,604.68           | 59,718.77           |
| IMPUESTO RENTA            | 66,819.30           | 69,271.56           | 71,813.83           | 74,449.40           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>      | <b>236,904.78</b>   | <b>245,599.18</b>   | <b>254,612.67</b>   | <b>263,956.96</b>   |

Elaborado por: Gloria Andrade

De manera general se puede percibir la utilidad del ejercicio es de un 8.3% para los 4 años presentados. La utilidad del ejercicio en Quito es del 3,4% anual, y la de Guayaquil es del 19,7%; situación que se da porque hay una serie de gastos que se consideran en Quito, y que corresponden al funcionamiento de la Matriz, de acuerdo a como la empresa lleva sus registros. Así también el costo para el caso de Quito representa el 60,4%, mientras que en Guayaquil un 51,3%.

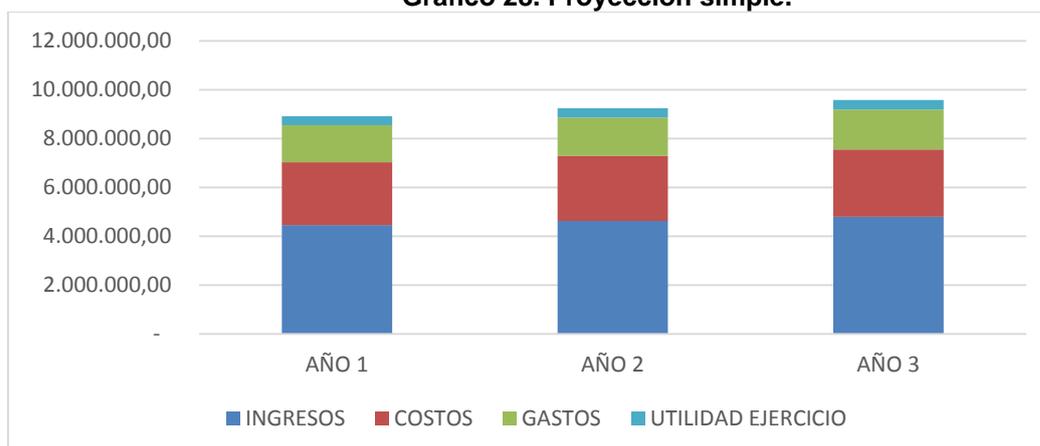
**Cuadro 33. Resumen proyección simple.**

| RUBRO                | AÑO BASE     | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS             | 4,300,000.00 | 4,457,810.00 | 4,621,411.63 | 4,791,017.43 |
| COSTOS               | 2,479,370.46 | 2,570,363.36 | 2,664,695.69 | 2,762,490.02 |
| GASTOS               | 1,463,307.10 | 1,517,010.47 | 1,572,684.75 | 1,630,402.29 |
| EGRESOS              | 3,942,677.56 | 4,087,373.83 | 4,237,380.45 | 4,392,892.31 |
| UTILIDAD EJERCICIO   | 357,322.44   | 370,436.17   | 384,031.18   | 398,125.13   |
| % UTILIDAD EJERCICIO | 8.3%         | 8.3%         | 8.3%         | 8.3%         |

**Elaborado por: Gloria Andrade**

El cuadro precedente resume por rubro los valores para cada año; y a continuación se muestra el gráfico respectivo:

**Gráfico 28. Proyección simple.**



**Elaborado por: Gloria Andrade**

En la proyección se puede ver que los costos son casi el doble de los gastos que tiene la empresa a nivel general, y la utilidad es una pequeña franja que se mantiene proporcional en todos los períodos.

#### **4.4.2 Proyección considerando la planificación**

En el caso de la segunda proyección, la que implica la planificación, además de considerar la inflación en todos los períodos, se plantean los siguientes supuestos de incremento:

- Ingresos:
  - Crecimiento por incremento de clientes en mercados y productos actuales: supone un 5% adicional tanto en Quito como en Guayaquil.
  - Crecimiento por nuevos servicios, principalmente a los enfocados en las pymes; supone un 5% adicional para el caso de Quito y Guayaquil.
  - Crecimiento por atención en otros mercados, puntualmente podría ser en Cuenca, Manta y/o Ambato: supone un crecimiento del 15% anual para servicios de auditoría, respecto del valor del año base de Quito y Guayaquil; y un 10% en servicios de consultoría, considerados a partir de los servicios de Quito y Guayaquil del año base.

Hay que mencionar que el crecimiento estimado en clientes, productos y atención corresponde a las metas perseguidas por los directivos de la organización según se conoció a partir de conversaciones mantenidas con ellos.

- Egresos:
  - En cuanto a los costos, el crecimiento adoptado es del 5% para Quito y Guayaquil, 12,5% para el caso de la atención a nuevos mercados.
  - Para el tema de gastos también se consideran incrementos del 5% en Quito y Guayaquil, y el 12,5% para otras ciudades. En realidad los gastos no deberían impactarse en igual proporción, pero la estimación pretende ser conservadora, por esto se aplicó lo indicado.
  - Se debe indicar que para el caso de otras ciudades, se consideró la proporción de costos y gastos, según los datos base de Guayaquil, ya que la estructura de costos sería parecida, quizá menores valores por encontrarse cerca a otra oficina que ya existe, pero en función de mantener un concepto conservador se consideró esta misma proporción.

- Sí también se ha considerado dentro de los gastos de Quito el rubro de planificación que incluye los valores considerados para cada año.

**Cuadro 34. Proyección con planificación.**

| <b>RUBRO</b>     | <b>AÑO BASE</b>     | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>  | <b>4,300,000.00</b> | <b>5,327,028.53</b> | <b>5,862,414.05</b> | <b>6,457,373.74</b> |
| QUITO            | 3,000,000.00        | 3,265,605.00        | 3,554,725.34        | 3,869,442.95        |
| AUDITORÍA        | 2,700,000.00        | 2,939,044.50        | 3,199,252.80        | 3,482,498.65        |
| OTROS SERVICIOS  | 300,000.00          | 326,560.50          | 355,472.53          | 386,944.29          |
| GUAYAQUIL        | 1,300,000.00        | 1,431,423.53        | 1,558,154.61        | 1,696,105.82        |
| AUDITORÍA        | 1,300,000.00        | 1,415,095.50        | 1,540,380.98        | 1,676,758.61        |
| OTROS SERVICIOS  | -                   | 16,328.03           | 17,773.63           | 19,347.21           |
| OTRAS CIUDADES   | -                   | 630,000.00          | 749,534.10          | 891,824.97          |
| AUDITORÍA        | -                   | 600,000.00          | 715,323.00          | 852,811.66          |
| OTROS SERVICIOS  | -                   | 30,000.00           | 34,211.10           | 39,013.31           |
| <b>COSTOS</b>    | <b>2,479,370.46</b> | <b>3,020,082.32</b> | <b>3,310,686.77</b> | <b>3,631,126.87</b> |
| QUITO            | 1,812,803.64        | 1,971,472.47        | 2,144,121.98        | 2,331,987.46        |
| SUELDOS          | 1,530,024.92        | 1,665,485.68        | 1,812,939.45        | 1,973,448.04        |
| GESTIÓN CLIENTES | 213,396.20          | 232,289.23          | 252,854.96          | 275,241.47          |
| DEPREC. Y AMORT. | 35,260.66           | 36,554.73           | 37,896.28           | 39,287.08           |
| BDO BRUSELAS     | (6,715.00)          | (7,309.51)          | (7,956.66)          | (8,661.10)          |
| SERVICIOS        | 3,180.00            | 3,461.54            | 3,768.01            | 4,101.61            |
| LOCALES          | 1,200.00            | 1,306.24            | 1,421.89            | 1,547.78            |
| VIAJES           | 5,802.00            | 6,315.68            | 6,874.84            | 7,483.50            |
| SUMINISTROS      | 26,354.86           | 28,688.19           | 31,228.10           | 33,992.88           |
| MANTENIMIENTO    | -                   | -                   | -                   | -                   |
| SEGUROS          | 2,800.00            | 3,047.90            | 3,317.74            | 3,611.48            |
| OTROS            | 1,500.00            | 1,632.80            | 1,777.36            | 1,934.72            |
| GUAYAQUIL        | 666,566.82          | 725,581.31          | 789,820.65          | 859,747.43          |
| SUELDOS          | 544,532.45          | 592,742.63          | 645,221.10          | 702,345.75          |

| RUBRO                 | AÑO BASE            | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| GESTIÓN CLIENTES      | 64,520.31           | 70,232.62           | 76,450.66           | 83,219.22           |
| DEPREC. Y AMORT.      | 14,524.06           | 15,809.95           | 17,209.68           | 18,733.34           |
| BDO BRUSELAS          | 10,590.00           | 11,527.59           | 12,548.18           | 13,659.13           |
| SERVICIOS             | 1,380.00            | 1,502.18            | 1,635.17            | 1,779.94            |
| LOCALES               | 2,040.00            | 2,220.61            | 2,417.21            | 2,631.22            |
| VIAJES                | 10,980.00           | 11,952.11           | 13,010.29           | 14,162.16           |
| SUMINISTROS           | 14,800.00           | 16,110.32           | 17,536.65           | 19,089.25           |
| MANTENIMIENTO         | 2,000.00            | 2,177.07            | 2,369.82            | 2,579.63            |
| SEGUROS               | 1,200.00            | 1,306.24            | 1,421.89            | 1,547.78            |
| OTROS                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>OTRAS CIUDADES</b> | -                   | 323,028.54          | 376,744.14          | 439,391.99          |
| SUELDOS               | -                   | 263,888.80          | 307,770.21          | 358,948.55          |
| GESTIÓN CLIENTES      | -                   | 31,267.53           | 36,466.94           | 42,530.93           |
| DEPREC. Y AMORT.      | -                   | 7,038.58            | 8,209.01            | 9,574.07            |
| BDO BRUSELAS          | -                   | 5,132.08            | 5,985.48            | 6,980.79            |
| SERVICIOS             | -                   | 668.77              | 779.98              | 909.68              |
| LOCALES               | -                   | 988.62              | 1,153.01            | 1,344.74            |
| VIAJES                | -                   | 5,321.08            | 6,205.91            | 7,237.87            |
| SUMINISTROS           | -                   | 7,172.31            | 8,364.97            | 9,755.96            |
| MANTENIMIENTO         | -                   | 969.23              | 1,130.40            | 1,318.37            |
| SEGUROS               | -                   | 581.54              | 678.24              | 791.02              |
| OTROS                 | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>GASTOS</b>         | <b>1,463,307.10</b> | <b>1,812,159.54</b> | <b>1,983,597.23</b> | <b>2,172,577.90</b> |
| QUITO                 | 1,085,897.41        | 1,182,037.34        | 1,286,689.01        | 1,400,606.02        |
| GERENCIA              | 296,794.87          | 323,071.61          | 351,674.75          | 382,810.28          |
| PRESIDENCIA - SOCIOS  | 147,969.73          | 161,070.23          | 175,330.58          | 190,853.47          |
| CAPITAL HUMANO        | 124,203.12          | 135,199.44          | 147,169.32          | 160,198.96          |
| DESARROLLO NEGOCIOS   | 111,089.99          | 120,925.34          | 131,631.47          | 143,285.46          |
|                       |                     |                     |                     |                     |

| RUBRO                     | AÑO BASE            | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| MARKETING                 | 78,082.02           | 84,995.01           | 92,520.04           | 100,711.31          |
| TECNOLOGÍA                | 165,315.96          | 179,952.21          | 195,884.28          | 213,226.89          |
| CONTRALORÍA               | 162,441.72          | 176,823.49          | 192,478.56          | 209,519.65          |
| GUAYAQUIL                 | 377,409.69          | 410,823.66          | 447,195.93          | 486,788.42          |
| ADMINISTRATIVOS           | 125,737.94          | 136,870.15          | 148,987.95          | 162,178.60          |
| FIJOS                     | 251,671.75          | 273,953.51          | 298,207.98          | 324,609.83          |
| OTRAS CIUDADES            | -                   | 182,898.54          | 213,312.28          | 248,783.45          |
| ADMINISTRATIVOS           | -                   | 60,934.54           | 71,067.19           | 82,884.78           |
| FIJOS                     | -                   | 121,964.00          | 142,245.09          | 165,898.67          |
| PLANIFICACIÓN             | -                   | 36,400.00           | 36,400.00           | 36,400.00           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>      | <b>3,942,677.56</b> | <b>4,795,841.86</b> | <b>5,257,884.00</b> | <b>5,767,304.77</b> |
| QUITO                     | 2,898,701.05        | 3,153,509.81        | 3,430,810.99        | 3,732,593.48        |
| GUAYAQUIL                 | 1,043,976.51        | 1,136,404.97        | 1,237,016.59        | 1,346,535.85        |
| OTRAS CIUDADES            | -                   | 505,927.08          | 590,056.43          | 688,175.44          |
| <b>UTILIDAD EJERCICIO</b> | <b>357,322.44</b>   | <b>531,186.67</b>   | <b>604,530.05</b>   | <b>690,068.97</b>   |
| PART. TRABAJADORES        | 53,598.37           | 79,678.00           | 90,679.51           | 103,510.35          |
| IMPUESTO RENTA            | 66,819.30           | 99,331.91           | 113,047.12          | 129,042.90          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>      | <b>236,904.78</b>   | <b>352,176.76</b>   | <b>400,803.42</b>   | <b>457,515.73</b>   |

Elaborado por: Gloria Andrade

En este caso la utilidad del ejercicio anual varía para los años 1, 2 y 3, ubicándose en el 10%, 10,3% y 10,7% respectivamente. La utilidad del ejercicio de Quito es de 3,4% en el primer año y sube levemente al 3,5% a los siguientes años; en el caso de Guayaquil se obtiene una utilidad de 20,6% en los tres años; mientras que para el caso de otras ciudades se parte del 19,7% y se llega al 22,8% al tercer año.

Debido al incremento de gastos propuesto, no se verifica un crecimiento significativo en el balance de Quito, pero si en Guayaquil y también en el caso de otras ciudades.

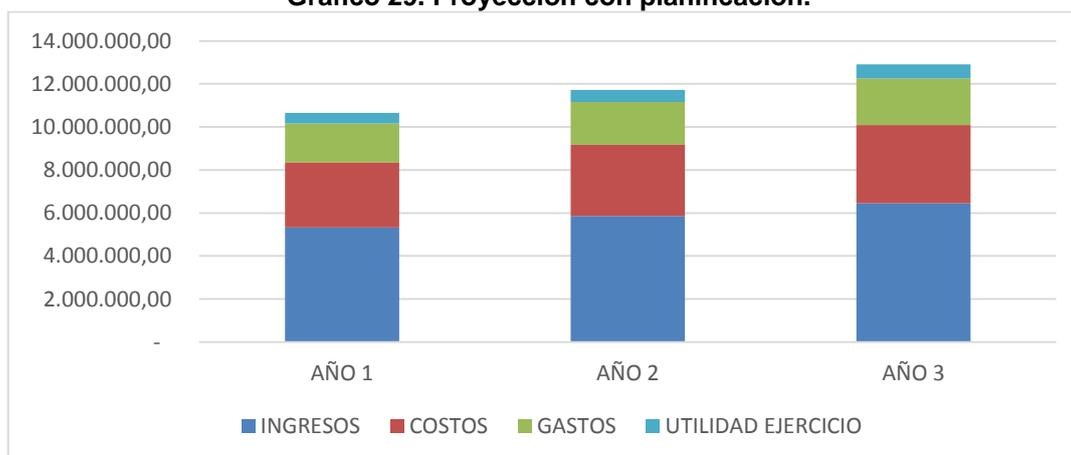
**Cuadro 35. Resumen de la proyección con planificación.**

| RUBRO                | AÑO BASE     | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS             | 4,300,000.00 | 5,327,028.53 | 5,862,414.05 | 6,457,373.74 |
| COSTOS               | 2,479,370.46 | 3,020,082.32 | 3,310,686.77 | 3,631,126.87 |
| GASTOS               | 1,463,307.10 | 1,812,159.54 | 1,983,597.23 | 2,172,577.90 |
| EGRESOS              | 3,942,677.56 | 4,832,241.86 | 5,294,284.00 | 5,803,704.77 |
| UTILIDAD EJERCICIO   | 357,322.44   | 494,786.67   | 568,130.05   | 653,668.97   |
| % UTILIDAD EJERCICIO | 8.3%         | 9.3%         | 9.7%         | 10.1%        |

**Elaborado por: Gloria Andrade**

El gráfico de esta proyección permite verificar un crecimiento sostenido en la utilidad respecto de los ingresos, lo que indica que las acciones basadas en un enfoque de más clientes, eficiencia, identidad corporativa y control potencian la consecución de mejores resultados económicos para la empresa.

**Gráfico 29. Proyección con planificación.**



**Elaborado por: Gloria Andrade**

#### 4.4.3 Comparativo

Las proyecciones presentadas corresponden a posibles escenarios que tendría la empresa en los tres períodos siguientes, basados en la suposición de aplicar o no la planificación propuesta.

**Cuadro 36. Comparativo de ingresos.**

| RUBRO             | AÑO BASE     | AÑO 1             | AÑO 2               | AÑO 3               |
|-------------------|--------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| PROYECCIÓN SIMPLE | 4,300,000.00 | 4,457,810.00      | 4,621,411.63        | 4,791,017.43        |
| CON PLANIFICACIÓN | 4,300,000.00 | 5,327,028.53      | 5,862,414.05        | 6,457,373.74        |
| <b>DIFERENCIA</b> | -            | <b>869,218.53</b> | <b>1,241,002.42</b> | <b>1,666,356.31</b> |
| % DIFERENCIA      | 0.0%         | 19.5%             | 26.9%               | 34.8%               |

Elaborado por: Gloria Andrade

En cuanto a los ingresos, el escenario con planificación implica un incremento del 19,5%, 26,9% y 34,8% para los tres períodos de la proyección, lo que gráficamente presenta una tendencia creciente frente a la proyección simple que denota un crecimiento prácticamente nulo.

**Gráfico 30. Comparativo de ingresos.**

Elaborado por: Gloria Andrade

En lo que respecta a los costos, se tiene que los del escenario con planificación son mayores en un 17,5% en el primer año y llegan a ser 31,4% más altos en el año tres de la proyección. Es importante denotar una relación directa entre los ingresos y los costos en lo referente a la estimación que considera la planificación estratégica, lo que supone un resultado más acoplado a una posible realidad.

**Cuadro 37. Comparativo de costos.**

| RUBRO             | AÑO BASE     | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |
|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN SIMPLE | 2,479,370.46 | 2,570,363.36      | 2,664,695.69      | 2,762,490.02      |
| CON PLANIFICACIÓN | 2,479,370.46 | 3,020,082.32      | 3,310,686.77      | 3,631,126.87      |
| <b>DIFERENCIA</b> | -            | <b>449,718.97</b> | <b>645,991.08</b> | <b>868,636.85</b> |
| % DIFERENCIA      | 0.0%         | 17.5%             | 24.2%             | 31.4%             |

Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 31. Comparativo de costos.**



**Elaborado por: Gloria Andrade**

En cuanto a los gastos, también se denota una superioridad del escenario con la panificación, que va desde el 19,5% en el primer año, y llega al 33,3% en el tercero.

**Cuadro 38. Comparativo de gastos.**

| RUBRO             | AÑO BASE     | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |
|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN SIMPLE | 1,463,307.10 | 1,517,010.47      | 1,572,684.75      | 1,630,402.29      |
| CON PLANIFICACIÓN | 1,463,307.10 | 1,812,159.54      | 1,983,597.23      | 2,172,577.90      |
| <b>DIFERENCIA</b> | -            | <b>295,149.07</b> | <b>410,912.47</b> | <b>542,175.61</b> |
| % DIFERENCIA      | 0.0%         | 19.5%             | 26.1%             | 33.3%             |

**Elaborado por: Gloria Andrade**

**Gráfico 32. Comparativo de gastos.**



**Elaborado por: Gloria Andrade**

Finalmente, la utilidad del escenario con planificación es mayor en un 43%, 57% y 73% para los años proyectados, a pesar de que se incluyen costos y gastos más altos, así como presupuesto de aplicación de acciones programadas; lo que muestra que los ingresos son lo suficientemente más altos para generar mayores beneficios.

**Cuadro 39. Comparativo de utilidad del ejercicio.**

| RUBRO             | AÑO BASE   | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |
|-------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN SIMPLE | 357,322.44 | 370,436.17        | 384,031.18        | 398,125.13        |
| CON PLANIFICACIÓN | 357,322.44 | 531,186.67        | 604,530.05        | 690,068.97        |
| <b>DIFERENCIA</b> | -          | <b>160,750.49</b> | <b>220,498.86</b> | <b>291,943.85</b> |
| % DIFERENCIA      | 0.0%       | 43.4%             | 57.4%             | 73.3%             |

Elaborado por: Gloria Andrade

**Gráfico 33. Comparativo de utilidad del ejercicio.**



Elaborado por: Gloria Andrade

Al tener una mejor utilidad del ejercicio, mayores ingresos y egresos, el impacto no solo recae sobre los accionistas, sino que también se supone la generación de más plazas de empleo, más valores pagados a proveedores, más impuestos, y sobre todo mayores beneficios a empresas grandes, medianas y pequeñas que recibirán un servicio de calidad respecto de auditoría y/o consultoría no solo en Quito y Guayaquil.

#### 4.5 DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN

Para el éxito de la planificación es necesario que esta sea de conocimiento de todo el personal, a fin de que cada recurso humano sea consciente de su rol dentro de las diversas estrategias planteadas. Para logra esto se propone un breve plan de comunicación diseñado por las siguientes etapas:



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- En mercados tan competitivos de la actualidad, en lo referente a servicios de auditoría y consultoría a empresas, la comunicación interna, la tecnología, el marketing y un enfoque saludable hacia un mejor ámbito laboral que potencie el desempeño representan factores importantes a tomar en cuenta por las empresas que desean mantenerse y más aún crecer, para lo que deben organizarse de manera adecuada y trazar un camino que les lleve a una situación deseada.
  
- En ese contexto, la planificación estratégica representa una necesidad que deben emplear las empresas de cualquier tamaño que desean visualizar la ruta para su crecimiento, consolidación, expansión y/o rentabilidad. Para su aplicación se debe partir de un adecuado diagnóstico que tome en consideración el entorno de la empresa así como su parte interior, para lo cual existen algunas herramientas como FODA, Fuerzas de Porter, y varias matrices de análisis. Son partes importantes de una buena planificación un adecuado planteamiento, el considerar al capital humano, el consolidar una cultura organizacional y generar la correcta identidad que incida en un buen desempeño del personal, así como el valerse de un seguimiento adecuado.
  
- La empresa BDO Ecuador, tiene una importante experiencia en servicios de auditoría, y está afiliada a BDO internacional desde hace un tiempo, lo que ha consolidado la calidad y reconocimiento de sus servicios, y por esto se cuenta dentro de las 5 firmas más importantes del país en auditoría y consultoría empresarial. Mediante la técnica de la encuesta se pudo recabar información del personal de la empresa, donde se resalta la necesidad de contar con un plan de comunicación interna, difusión de información institucional, así como el planteamiento de objetivos que se

desplieguen a nivel total de la empresa. Con esta información y mediante la observación de datos internos de operación, se concretaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la situación del entorno competitivo de la empresa.

- El diseño de la planificación estratégica para BDO Ecuador, parte de sus necesidades concretas para posicionarse, consolidarse internamente y crecer en los siguientes períodos. En este sentido se detallaron aspectos direccionales como la misión, visión, valores, estrategia y objetivos generales; de manera más detallada se alinearon los objetivos específicos, sus estrategias y acciones concretas, con las que se esquematizó un presupuesto y cronograma. También se incluyen pautas importantes para realizar un adecuado seguimiento, entre las que cuenta la herramienta del Cuadro de Mando Integral.
- También se presentaron proyecciones para evaluar el impacto económico que podría tener la aplicación de la planificación en la empresa, partiendo de datos de un año base. Se comprobó que una proyección con planificación podría generar ingresos mayores para los 3 siguientes años, y a pesar de un crecimiento proporcional de costos y gastos, obtenerse mejores utilidades respecto a una situación simple que no implique un plan estratégico enfocado en crecimiento de clientes y consolidación de personal.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Existen empresas nacionales que basadas en trabajo de varios años, realizado de forma íntegra y con estándares de calidad, que para mantenerse en el mercado y más aún pretender crecer, deben acoplarse a las necesidades de los mercados nacionales, donde las pymes representan un componente importante al que pueden volver su atención, y mediante un franco diagnóstico y adecuado plan estratégico, aplicar estrategias que

les permitan vislumbrar una situación mejor, a la que con esfuerzos enfocados llegarán.

- La planificación estratégica constituye una necesidad que debe ser incorporada a las funciones regulares de la empresa, y no solo ser vista como una opción en caso de problemas, de épocas bajas, o como algo que generará mucho trabajo y costos. En ese sentido toda empresa debe implementar un plan adecuado a la realidad del entorno, pero enfocando claramente las potencialidades de la empresa con las que puede lograr una realidad mejor.
- La empresa BDO Ecuador cuenta con experiencia suficiente, respaldo internacional para su calidad de servicio, y en función de su estructura debería potencializar estas condiciones, enfocándose en una mayor captación de clientes, para lo que debe penetrar el mercado actual en el que se desenvuelve, crear servicios enfocados en atender a pymes ya sean de auditoría y/o consultoría, así como también el concretar la expansión a otros mercados del entorno nacional, donde puede promocionar su imagen e iniciar operaciones.
- Para el éxito de cualquier planificación estratégica, se deben considerar algunos aspectos entre los cuales cuentan la aprobación por parte de la alta administración, el apoyo de los directivos y la difusión adecuada a toda la organización, con el fin de lograr su compromiso en cada parte que le corresponda. También es vital dar un seguimiento constante que genere información adecuada para la toma de decisiones que a tiempo corrijan posibles desvíos, o concreten la consecución de los objetivos.
- Las estimaciones financieras son un apoyo que permite visualizar posibles escenarios para las empresa, pero deben realizarse de una manera conservadora para acercarse a lo que realmente podría suceder; y en ese contexto los presupuestos se irán ajustando al enfoque programado para la empresa, pero deberán controlarse periódicamente para verificar que lo

estimado se vaya cumpliendo, y de lo contrario tomar las acciones que correspondan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Amado Suarez, A. (2008). *Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas*. La Crujia.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC Editorial.
- BDO Ecuador Cía. Ltda. (2015). *Brochure institucional*. Documento interno.
- Burgwal, G. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*. Quito: Abya Yala.
- Cuatrecasas, L. (1996). *Gestión económico-financiera de la empresa*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Décimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Granica S.A.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Guerras, M., & Lopez, N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones (4ta ed.)*. Navarra: Thomson-Civitas. Obtenido de Descuadrando.
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2006). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica*. Madrid: Ediciones Granica.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Martínez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, R. (2002). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Mérida, A., & Hernández, Á. (2008). *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín*. Costa Rica: EUMED.
- Merino, M. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. ESIC Editorial.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Editores.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2011). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Harvard Business Press: Grupo Planeta España.
- Paredes, A. P. (1994). *Planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires: FICONG.
- Paris, F. (1996). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones*. Madrid: Editorial Paidotribo.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Ramírez, J. (1997). *Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica*. San José, Costa Rica: IICA.
- Scaramussa, S. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión del Futuro*, 13(7).
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Thomson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica Décimoquinta edición*. México: McGrawHill.

Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. Plaza y Valdés.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.

## WEBGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Informe anual 2014*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2015). *Indicadores estadísticos macroeconómicos*. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de Banco Central del Ecuador: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BDO Ecuador Cía. Ltda. (2015). *Quiénes somos*. Obtenido de BDO Ecuador Cía. Ltda: [www.bdo.ec](http://www.bdo.ec)
- Mannucci, M. (2008). Complejidad, incertidumbre y estrategia, hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad del contexto actual. *FISEC-Estrategias*, IV(10), 3-43. Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de [http://redmarka.net/ra/usr/9/656/fisec\\_estrategias\\_n10\\_pp3\\_43.pdf](http://redmarka.net/ra/usr/9/656/fisec_estrategias_n10_pp3_43.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A – ENCUESTA APLICADA



Esta encuesta ayudará a los participantes a prepararse para el proceso de planificación estratégica, de modo que puedan contribuir al proceso.

Agradecemos por su aporte.

**1. ¿Conoce cuál es la misión, visión y valores organizacionales?**

SI

NO

Describa:

---

---

**2. ¿Cree usted que la definición de la Misión y Visión contribuye a los objetivos de la Empresa?**

SI

NO

¿Por qué?

---

---

**3. ¿Conoce los objetivos de la Empresa y de la Unidad de Negocio para el cual trabaja?**

SI

NO

Describa:

---

---

**4. ¿Las comunicaciones que recibe por parte de su Jefe inmediato son claras y precisas?**

SI

NO

¿Por qué?

---

---

**5. ¿Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa?**

SI

NO

Si su respuesta es negativa, ¿le interesaría obtener información?

---

---

**6. A su criterio: ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado?**

SI

NO

¿Por qué?

---

---

**7. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los colaboradores y los accionistas?**

SI

NO

Comente:

---

---

**8. Según su criterio, ¿Su línea de Supervisión presta atención inmediata a los asuntos de la empresa?**

SI

NO

Comente:

---

---

**9. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?**

SI

NO

Comente:

---

---

**10. ¿El departamento (Unidad de Negocio) para el que trabaja ha efectuado un análisis FODA?**

SI

NO

**11. Si su respuesta anterior es afirmativa, describir 2 fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**

---

---

**¡Muchas gracias!**

## ANEXO B – FORMATO DE CONTROL DE PRESUPUESTO

### INGRESOS

| CUENTA | MES: _____ AÑO: _____ |            |            |                                    |   |
|--------|-----------------------|------------|------------|------------------------------------|---|
|        | Valor programado      | Valor real | Diferencia | % diferencia (programado vs. real) | Comentario y/o justificación diferencia |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |

### EGRESOS

| CUENTA | MES: _____ AÑO: _____ |            |            |                                    |   |
|--------|-----------------------|------------|------------|------------------------------------|---|
|        | Valor programado      | Valor real | Diferencia | % diferencia (programado vs. real) | Comentario y/o justificación diferencia |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |
|        |                       |            |            |                                    |   |

En el caso de ingresos y egresos se debe registrar debidamente separados por oficina y servicio. Para los egresos se debe también diferenciar lo que corresponde a costos y a gastos, para evidenciar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa.

## ANEXO C – LISTADO DE FIRMAS AUDITORAS CERTIFICADAS

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

### CONTROL DE LA ACTUALIZACION ANUAL PARA EL AÑO 2015 DE LAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SBS

La firma auditora externa o el auditor externo que no haya obtenido la actualización para el año 2015 **NO** podrá contratar con las instituciones controladas por esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

ACTUALIZADO AL 6 DE AGOSTO DEL 2015

| FIRMA AUDITORA Y REGISTRO  | N° DE OFICIO DE ACTUALIZACION | FECHA                  |
|--|-------------------------------|------------------------|
| ACEVEDO & ASOCIADOS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2007-49                 |                               |                        |
| AENA CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9833                                   | SN-2015-940                   | 17 DE ABRIL DEL 2015   |
| ALCIVAR PIN MILTON NAPOLEON<br>REGISTRO N° AE-2008-57                    |                               |                        |
| AUDIFINS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AES-98-001                            | SN-2015-1064                  | 27 DE ABRIL DEL 2015   |
| AUDIPAC<br>REGISTRO N° AE-2005-40  |                               |                        |
| AUDITGROUP<br>REGISTRO N° AE-2009-61                                     |                               |                        |
| AUREA & CO., CPA'S CÍA. LTDA<br>REGISTRO N° AE-9430                      | IRG-DJyTL-2015-413            | 28 DE MAYO DEL 2015    |
| BAKER TILLY ECUADOR CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2008-59                 | SN-2015-1214                  | 11 DE MAYO DEL 2015    |
| BATALLAS & BATALLAS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2005-42                 | DTL-2015-713                  | 6 DE AGOSTO DEL 2015   |
| BDO ECUADOR CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9118                            | SN-2015-1169                  | 6 DE MAYO DEL 2015     |
| BESTPOINT CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2010-63                           | IRC-2015-3149                 | 12 DE MAYO DEL 2015    |
| CAMPAÑA IZURIETA FERNANDO<br>REGISTRO N° AE-2005-44                      |                               |                        |
| CAMPOS & ASOCIADOS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2013-70                  | DJyTL-2015-085                | 12 DE FEBRERO DEL 2015 |
| CEPEDA, LEON AUDITORES ASOCIADOS<br>CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2013-68 |                               |                        |
| CONSULTORA GABELA CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9428                      |                               |                        |

## CONTROL DE LA ACTUALIZACION ANUAL PARA EL AÑO 2015 DE LAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SBS

La firma auditora externa o el auditor externo que no haya obtenido la actualización para el año 2015 **NO** podrá contratar con las instituciones controladas por esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

**ACTUALIZADO AL 6 DE AGOSTO DEL 2015**

| <b>FIRMA AUDITORA Y REGISTRO</b>                                    | <b>N° DE OFICIO DE ACTUALIZACION</b> | <b>FECHA</b>           |
|---|--------------------------------------|------------------------|
| CONSULTORA JIMENEZ ESPINOSA CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2009-62    | SN-2015-761                          | 7 DE ABRIL DEL 2015    |
| CONSULTORES MORAN CEDILLO CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9326         | IRG-DJyTL-2015-421                   | 29 DE MAYO DEL 2015    |
| CUEVA PEREZ JORGE<br>REGISTRO N° AE-2003-38                         |                                      |                        |
| CHANGO BAUTISTA FLOR<br>REGISTRO N° AE-2002-35                      |                                      |                        |
| DELOITTE & TOUCHE ECUADOR CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-8816         | SN-2015-1181                         | 7 DE MAYO DEL 2015     |
| ERNEST & YOUNG ECUADOR CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2003-36         | SN-2015-1295                         | 15 DE MAYO DEL 2015    |
| ESTRELLA IDRIAN<br>REGISTRO N° AE-2007-53                           |                                      |                        |
| FREIRE HIDALGO AUDITORES<br>RGISTRO AE-2008-56                      | SN-2015-211                          | 24 DE FEBRERO DEL 2015 |
| GRANT THORNTON DBRAG ECUADOR CIA. LTDA.,<br>REGISTRO N° AE-2007-52  | SN-2015-1307                         | 18 DE MAYO DEL 2015    |
| HANSEN-HOLM CO. CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-78-04                  |                                      |                        |
| HERRERA CHANG & ASOC.<br>REGISTRO N° AE-9632                        |                                      |                        |
| HERRERA ROMERO OMAR VINICIO<br>REGISTRO N° AE-2007-51               | SN-2015-759                          | 7 DE ABRIL DEL 2015    |
| HERRERA ROSALES JORGE OSWALDO<br>REGISTRO N° AE-2006-47             | SN-2015-210                          | 24 DE FEBRERO DEL 2015 |
| KPMG PEAT MARWICK CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-7808                 | SN-2015-1246                         | 13 DE MAYO DEL 2015    |
| KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2008-55 | DNJ-SN-2015-179                      | 14 DE JULIO DEL 2015   |

## CONTROL DE LA ACTUALIZACION ANUAL PARA EL AÑO 2015 DE LAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SBS

La firma auditora externa o el auditor externo que no haya obtenido la actualización para el año 2015 **NO** podrá contratar con las instituciones controladas por esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

**ACTUALIZADO AL 6 DE AGOSTO DEL 2015**

| <b>FIRMA AUDITORA Y REGISTRO</b>                                    | <b>N° DE OFICIO DE ACTUALIZACION</b> | <b>FECHA</b>         |
|---|--------------------------------------|----------------------|
| LEON GUERRA CARLOS ALBERTO<br>REGISTRO N° AE-2010-64                |                                      |                      |
| MARTINEZ MORA MAGDALENA ELIZABETH<br>REGISTRO N° AE-2008-60         |                                      |                      |
| MORA VEGA HUGO DELFIN<br>REGISTRO AE-2014-72                        |                                      |                      |
| MOORE STEPHENS & ASOCIADOS CIA. LTDA<br>REGISTRO N° AE-2012-65      | SN-2015-1293                         | 15 DE MAYO DEL 2015  |
| MORILLO MUÑOZ MARCELO DAVID<br>REGISTRO N° AE-2006-048              |                                      |                      |
| NUÑEZ SERRANO Y ASOC. CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9124             | SN-2015-1035                         | 24 DE ABRIL DEL 2015 |
| PAEZ, FLORENCIA & CO. CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2015-75          | <b>CALIFICADO EN EL 2015</b>         |                      |
| PKF & CO. CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-8114                         | IRG-DJyTL-2015-218                   | 1 DE ABRIL DEL 2015  |
| PRICEWATERHOUSECOOPERS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9101            | SN-2015-1342                         | 25 DE MAYO DEL 2015  |
| ROMERO & ASOCIADOS CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-8112                |                                      |                      |
| RUSSELL BEDFORD ECUADOR S.A.<br>REGISTRO N° AE-2012-66              | SN-2015-1336                         | 25 DE MAYO DEL 2015  |
| RVL CONSULTORES & AUDITORES CIA.<br>LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2008-58 |                                      |                      |
| SANCHEZ ALBARRACIN MARCELO<br>SANTIAGO<br>REGISTRO N° AE-2007-50    |                                      |                      |
| SAYCO CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9631                             |                                      |                      |
| SBV<br>REGISTRO N° AE-2003-39                                       | SN-2015-1308                         | 18 DE MAYO DEL 2015  |

## CONTROL DE LA ACTUALIZACION ANUAL PARA EL AÑO 2015 DE LAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SBS

La firma auditora externa o el auditor externo que no haya obtenido la actualización para el año 2015 **NO** podrá contratar con las instituciones controladas por esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

**ACTUALIZADO AL 6 DE AGOSTO DEL 2015**

| FIRMA AUDITORA Y REGISTRO   | N° DE OFICIO DE ACTUALIZACION | FECHA                |
|---|-------------------------------|----------------------|
| VALAREZO & ASOCIADOS VALESOC CIA. LTDA.<br>REGISTRO N° AE-2013-69 |                               |                      |
| VS&P AUDITUM S.A.<br>REGISTRO N° AE-2012-67                       |                               |                      |
| WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA.LTDA.<br>REGISTRO N° AE-9122      | SN-2015-1329                  | 21 DE MAYO DEL 2015  |
| ZURITA ZURITA HOMERO<br>REGISTRO N° AE-2003-37                    | SN-2015-1101                  | 30 DE ABRIL DEL 2015 |

|      |   |
|------|---|
| s.f. | Oficio de actualización para el Sistema Financiero        |
| s.p  | Oficio de actualización para el Sistema de Seguro Privado |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>CALIFICADO EN EL 2015</b> | Firmas que obtuvieron la calificación en el transcurso del presente año, por lo que no requieren de actualización para el año 2015.                            |
| <b>EN TRAMITE</b>            | Firmas auditoras cuya documentación ha sido presentada incompleta o que no se ajusta a los requerimientos constantes en las disposiciones normativas vigentes. |
| <b>PLAZO</b>                 | Firmas auditoras que han solicitado prórroga para presentar la documentación.  |
| <b>EXTEMPORANEO</b>          | Firmas auditoras que presentaron la documentación fuera del plazo establecido en la normativa vigente. No obtienen la actualización para el año 2015.          |
| <b>NPD</b>                   | Firmas auditoras que <b>NO</b> han presentado la documentación para el trámite de actualización del año 2015.  |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| ACTUALIZADOS 2015            |    |
| EN TRAMITE                   |    |
| CALIFICADOS 2015/ AMPLIACIÓN | 01 |
| PLAZO                        |    |
| EXTEMPORANEO                 |    |
| NO PRESENTA DOCUMENTACIÓN    |    |
| TOTAL CALIFICADOS            |    |