

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020.**

**AUTOR:**

**EDISON OMAR CHICAIZA CALERO**

**TUTOR:**

**ING. CABEZA GARCIA PEDRO MANUEL Dr. PhD**

**Quito – 2021**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la señor estudiante Edison Omar Chicaiza Calero con C.I.1750225649, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020” el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es 93.

Tutor



---

**Ing. Cabeza García Pedro Manuel Dr. PhD**

**C.I. 1757294648**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Edison Omar Chicaiza Calero, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

---

**EDISON OMAR CHICAIZA CALERO**

**C.I. 1750225649**

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Edison Omar Chicaiza Calero, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020”, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

---

**EDISON OMAR CHICAIZA CALERO**

**C.I. 1750225649**

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por apoyarme en cada paso incondicionalmente, a Dios por darme la vida y salud para poder culminar esta fase mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a todos los docentes que en el transcurso estudiantil aportaron sus conocimientos que ahora se verá reflejado el fruto de las enseñanzas adquiridas en la Institución. Además, agradecer a mis padres por no permitir que desfallezca y darme su apoyo incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>1</b>
<b>Situación problemática.....</b>	<b>3</b>
<b>Árbol de problemas.....</b>	<b>3</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes de investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>Fundamentación contextual.....</b>	<b>6</b>
<b>Fundamentación Legal .....</b>	<b>7</b>
<b>Fundamentación Teórica.....</b>	<b>9</b>
<b>Servicios.....</b>	<b>9</b>
<b>Contabilidad.....</b>	<b>9</b>
<b>Asesoría.....</b>	<b>10</b>
<b>Planificación .....</b>	<b>10</b>
<b>Planificación Estratégica.....</b>	<b>11</b>
<b>Planificación y Dirección Estratégica.....</b>	<b>11</b>
<b>Planificación estratégica participativo – prospectivo .....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis situacional .....</b>	<b>12</b>
<b>Análisis del Entorno Externo .....</b>	<b>13</b>
<b>Análisis PESTEL.....</b>	<b>13</b>
<b>5 fuerzas de PORTER .....</b>	<b>13</b>

<b>Matriz de factores externos (EFE)</b> .....	14
<b>Matriz de perfil competitivo (MPC)</b> .....	14
<b>Análisis del Entorno Interno</b> .....	14
Auditoría Interna.....	14
<b>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</b> .....	15
Matriz PEYEA.....	15
Matriz BCG.....	15
La matriz interna-externa (IE) .....	16
<b>Matriz FODA</b> .....	16
Matriz FODA Cruzada.....	16
<b>Estrategia</b> .....	17
Direccionamiento estratégico.....	18
Filosofía empresarial.....	18
Mapa estratégico .....	19
Plan operativo anual (POA).....	20
Tablero de Control o Matriz BSC .....	20
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	21
<b>Enfoque de Investigación Cualitativo</b> .....	21
<b>Enfoque de Investigación Interpretativo</b> .....	22
<b>Metodología de la Investigación</b> .....	22
<b>Tipos de Investigación</b> .....	22
<b>CAPITULO I</b> .....	25
<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	25
1.1. Reseña histórica de la empresa.....	25
<b>1.2. Análisis Externo</b> .....	26
<b>1.2.1. Microambiente</b> .....	26
1.2.1.1. Factores Políticos .....	26
<b>1.2.1.2. Factores económicos</b> .....	27
<b>1.2.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)</b> .....	27
<b>1.2.1.2.2. Producto Interno Bruto Sectorial</b> .....	29
<b>1.2.1.2.3. Inflación</b> .....	30
<b>1.2.1.2.4. Tasas de intereses</b> .....	32
<b>1.2.1.2.4.1. Tasa de interés activa</b> .....	32
<b>1.2.1.2.4.2. Tasa de interés pasiva</b> .....	34
<b>1.2.1.2.5. Riesgo País</b> .....	36

<b>1.2.1.2.6. Poder Adquisitivo</b> .....	37
<b>1.2.1.2.6.1. Población Económicamente Activa</b> .....	38
<b>1.2.1.2.6.2. El Desempleo</b> .....	38
1.2.1.2.6.3. Crisis por el COVID-19 (Pandemia).....	39
<b>1.2.1.2.7. Factores Sociales y Culturales</b> .....	40
1.2.1.2.7.1. Seguridad Pública.....	40
1.2.1.2.7.2. Culturales .....	41
<b>1.2.1.3. Factores Tecnológicos</b> .....	41
<b>1.2.2. Microambiente</b> .....	43
1.2.2.1. Evaluación de las fuerzas de PORTER .....	44
1.2.2.2. Matriz EFE .....	47
<b>1.2.2.3. Análisis Interno</b> .....	49
<b>1.2.2.3.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</b> .....	53
<b>1.2.2.4. Matriz EFI</b> .....	55
<b>1.2.2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA</b> ...	56
1.2.2.6. Matriz de crecimiento BCG .....	59
<b>1.3. Matriz FODA</b> .....	60
<b>CAPÍTULO II</b> .....	65
<b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	65
2.1. Filosofía Empresarial.....	65
2.1.1. Misión .....	65
2.1.2. Visión.....	66
2.1.3. Principios y Valores .....	67
<b>2.2. Mapa Estratégico</b> .....	67
<b>2.3. Plan Estratégico</b> .....	69
2.4. Plan Operativo (POA) .....	72
<b>2.5. Balance Score Carde</b> .....	81
<b>2.6. Análisis de rentabilidad del proyecto</b> .....	84
<b>CONCLUSIONES</b> .....	87
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la Justificación de la Tesis .....	2
Tabla 2 Producto Interno Bruto .....	28
Tabla 3 Producto Interno Bruto Sectorial .....	29
Tabla 4 Tabla Inflación .....	30
Tabla 5 Tasa de Interés Activa.....	33
Tabla 6 Tasa de Interés Pasiva.....	34
Tabla 7 Riesgo País.....	36
Tabla 8 Evolución del Desempleo .....	39
Tabla 9 Matriz del Análisis PESTEL.....	42
Tabla 10 Evaluación de las fuerzas de PORTER.....	45
Tabla 11 Matriz EFE.....	47
Tabla 12 Auditoría Interna.....	49
Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	54
Tabla 14 Matriz EFI.....	55
Tabla 15 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA .....	56
Tabla 16 Matriz de crecimiento BCG .....	59
Tabla 17 Matriz FODA.....	62
Tabla 18 Variables más influyentes de la matriz FODA .....	63
Tabla 19 Matriz FODA cruzado .....	64
Tabla 20 Matriz de la construcción de la Misión.....	66
Tabla 21 Matriz de la construcción de la Visión .....	66
Tabla 22 Principios y Valores.....	67
Tabla 23 Matriz del Plan Estratégico.....	70
Tabla 24 POA Año 1.....	73
Tabla 25 POA Año 2.....	75
Tabla 26 POA Año 3.....	77
Tabla 27 POA Año 4.....	79
Tabla 28 POA Año 5.....	80
Tabla 29 SemafORIZACIÓN del Balance Score Card.....	81
Tabla 30 Balance Score Card.....	83
Tabla 31 Método de mínimos cuadrados .....	84

Tabla 32 Ventas proyectadas sin Plan Estratégico .....	85
Tabla 33 Tasa de crecimiento de las ventas proyectadas.....	85
Tabla 34 Ventas proyectadas con Plan Estratégico .....	85
Tabla 35 Costos POA.....	86
Tabla 36 Calculo Relación Costo Beneficio .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas .....	3
Figura 2 Modelo de planificación estratégica participativo – prospectivo .....	12
Figura 3 Logotipo de la organización .....	25
Figura 4 Organigrama Estructural de la empresa EMCO.....	26
Figura 5 Producto Bruto.....	28
Figura 6 Producto Interno Bruto Sectorial.....	30
Figura 7 Tabla Inflación.....	32
Figura 8 Tasa de Interés Activa .....	34
Figura 9 Tasa de Interés Pasiva .....	35
Figura 10 Riesgo País .....	37
Figura 11 Población Económicamente Activa.....	38
Figura 12 Análisis PESTEL.....	43
Figura 13 Evaluación de las fuerzas de PORTER .....	46
Figura 14 Auditoría Interna .....	53
Figura 15 Posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA.....	58
Figura 16 Matriz de crecimiento BCG.....	59
Figura 17 Mapa Estratégico .....	68

## RESUMEN

EMCO es una empresa con más de una década de funcionamiento en la ciudad de Quito brindando servicios asesoría contable, tributaria y administrativa, durante todo este tiempo la empresa se ha mantenido en el mercado gracias al conocimiento de su gerente que al mismo tiempo es el propietario con el apoyo de familiares, pero sin contar con un adecuado modelo de planificación estratégica que le permita encaminar al personal y las actividades que realizan de la manera correcta, sobre todo con herramientas que permitan el control de las actividades.

Es por razón que se propone la implementación de la planificación estratégica para la empresa EMCO con el objetivo de mejorar aspectos internos que le permitan ser una empresa competitiva y crecer en el mercado; esta propuesta de planificación estratégica formula el problema que presenta EMCO, el objetivo general y los específicos de los cuales partirá el desarrollo del trabajo de titulación que constara de los siguientes capítulos:

Capítulo I, este capítulo contiene el análisis situación en el que se recopila información de la empresa comenzando con su historia continuando con el análisis del marco y micro ambiente; esta información permite el desarrollo del Capítulo II en el que se desarrollara el direccionamiento estratégico mediante herramientas de gestión como es el mapa estratégico, plan estratégico o POA, Balanced Score Card, entre otras finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Plan Estratégico Direccionamiento Estratégico; Servicios, Contabilidad, Tributación, Administración, Mercado, Competitividad.

## ABSTRACT

EMCO is a company with more than a decade of operation in the city of Quito providing accounting, tax and administrative advisory services, during all this time the company has remained in the market thanks to the knowledge of its manager who at the same time is the owner with the support of family members, but without having an adequate strategic planning model that allows them to direct the staff and the activities they carry out in the correct way, especially with tools that allow the control of activities.

It is for this reason that the implementation of strategic planning for the EMCO company is proposed in order to improve internal aspects that allow it to be a competitive company and grow in the market; This strategic planning proposal formulates the problem presented by EMCO, the general objective and the specific ones from which the development of the degree work will start, which will consist of the following chapters:

Chapter I, this chapter contains the analysis of the situation in which information about the company is collected, starting with its history, continuing with the analysis of the framework and micro environment; This information allows the development of Chapter II in which the strategic direction will be developed through management tools such as the strategic map, strategic plan or POA, Balanced Score Card, among others, ending with the conclusions and recommendations.

**Keywords:** Strategic Plan Strategic Direction; Services, Accounting, Taxation, Administration, Market, Competitiveness.

## **INTRODUCCIÓN**

El Ecuador no pasa por una buena situación económica, por tales motivos, hoy en día se requiere de mayor esfuerzo económico por parte de las instituciones tanto públicas como privadas. Los organismos deben pensar en el crecimiento institucional además de fortalecer su desarrollo. En el país, solo las empresas grandes cuentan con asesoramiento tanto contable, financiero y tributario. Mientras, las empresas medianas lo hacen en menor frecuencia y las pequeñas o microempresas lo realizan en pocas ocasiones. Según la MIPYMES comenta de la necesidad de asumir nuevos proyectos para el futuro crecimiento y desarrollo de las instituciones

El plan estratégico dirigido a la empresa EMCO, ubicado en el cantón Quito en la provincia de Pichincha, generará un desarrollo sostenido mejorando la efectividad de la institución, así como un crecimiento y rentabilidad conforme al mercado de la empresa. Corrigiendo problemas que la empresa ha tenido los últimos años ha visto un descenso en sus ingresos, la necesidad de herramientas estratégicas que le permitan gestionar los procesos con un diagnóstico se verificará si existe deficiencias en la organización y cómo se puede mejorar el desarrollo institucional. La metodología será cualitativa, mientras que la investigación será una modalidad descriptiva, bibliográfica y de campo. Las técnicas para la recolección de información y datos serán por medio de la entrevista a las personas de la organización. Así se podrá recolectar información verdadera para la investigación. Se usará gráficos, infografías para medir los resultados y estas estarán acompañadas de las conclusiones y recomendaciones.

### **Justificación**

Es necesario el desarrollo de un plan estratégico para la empresa EMCO, que ayude a diversificar el portafolio de servicios, ampliar las posibilidades de crecimiento, incrementar las ventas, lograr reconocimiento de la marca, de esta manera se espera que la empresa pueda posicionarse y consolidarse en los mercados actuales e incursionar en los nuevos mercados bajo lineamientos claramente definidos, estrategias adaptadas a sus necesidades reales y una visión clara obtenida del direccionamiento estratégico.

La elaboración del plan estratégico para EMCO es necesaria, teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a un mundo cada día más competitivo, donde alcanza relevancia significativa la optimización de los costos, la competitividad y la generación de valores agregados percibidos por los clientes como factores claves en el posicionamiento de las empresas, con este panorama la implantación del plan estratégico para EMCO es de vital

importancia para operar eficazmente en el mercado teniendo claro cuáles son sus oportunidades de negocio y donde se definan las posibilidades de la empresa en el mercado globalizado

Tabla 1 Matriz de la Justificación de la Tesis



<p>PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”</p>	<p><b>Tributa a las materias:</b> Gestión y competitividad Administración. Planificación Estratégica. Calidad Total.</p>	<p>Línea de investigación de la escuela de Gestión Empresarial, Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública</p>	<p><b>Programa de investigación:</b> Programa de investigación científica y formación de PYMES</p>	<p>Línea de investigación científica de la Universidad Metropolitana Transformación de la matriz productiva</p>	<p><b>Zona de impacto:</b> Zona 2 y Zona 9</p>	<p><b>Fundamentación legal:</b> Ley reformativa integral de la Ley de Contadores y a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NECs) y en las Normas internacionales de Información Financiera (NIIF). Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida Eje 2 Objetivo 4. Objetivo 5. contribuye a la productividad y competitividad.</p>
--	--	---	--	---	--	---

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edison Chicaiza

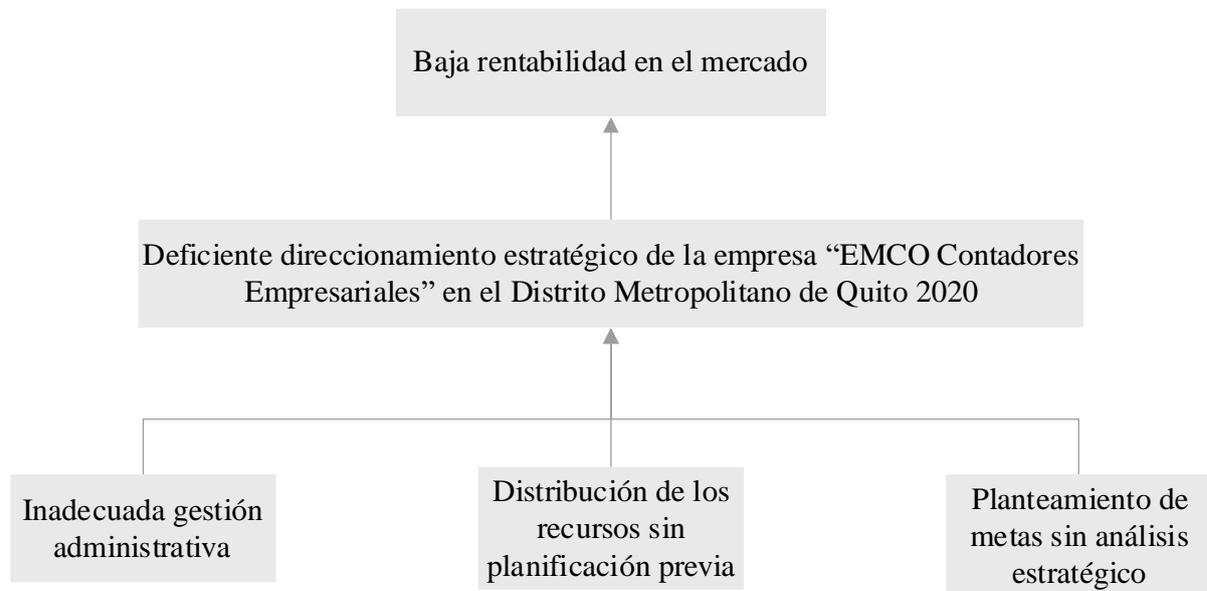
El presente trabajo de investigación está sujeto a los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador con el tema “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, el mismo que tributa a las materias de Gestión y Competitividad, Administración, Planificación Estratégica y Calidad Total; en cuanto a los lineamientos de investigación planteado por la universidad está enfocado a la Transformación de la Matriz Productiva generando impacto en la Zona 2 y Zona 9 cumpliendo así con el objetivo 4 y 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, de igual manera a la Ley reformativa integral de la Ley de Contadores y a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NECs) y en las Normas internacionales de Información Financiera (NIIF).

## Situación problemática

### Árbol de problemas

El estudio de la situación problemática se orienta en la competitividad por lo que se busca el enfoque de diferenciación mediante la determinación de causas y efectos.

Figura 1 Árbol de problemas



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edison Chicaiza

### Formulación del problema

¿La implementación de la planificación estratégica mejorará el control y procesos administrativos /operativos de la empresa EMCO que permitan alcanzar las metas a corto y largo plazo generando así una mayor rentabilidad en el Distrito Metropolitano de Quito?

### Delimitación

#### Delimitación espacial

El estudio se lo ejecutará dentro de la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, parroquia Ñaquito, zona el Batán.

### **Delimitación temporal**

El presente plan estratégico se encuentra delimitado entre el último periodo del 2021, con un análisis de 5 años como tiempo del proyecto, hasta el año 2025.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico para la empresa “EMCO”, que le permita alcanzar las metas a corto y largo plazo generando así una mayor rentabilidad.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de la empresa EMCO, mediante el levantamiento de información de los factores internos y externos.
- Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa EMCO, mediante las diferentes herramientas gerenciales, que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Antecedentes de investigación**

Es importante tener información confiable y fidedigna que nos permita mantener un panorama amplio de lo que se quiere implementar, es por ello que se tomo fuentes de información internas y externas como a continuación se plasma:

Para Estefania Erazo en su trabajo de titulación “Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa RE/MAX 100, Distrito Metropolitano de Quito” con su objetivo general el cual es “Desarrollar una Planificación Estratégica en la empresa RE/MAX 100, mediante la implementación de estrategias que contribuya a una mejor gestión y control de las actividades”:

Para la empresa RE/MAX 100 es fundamental implementar el plan estratégico para cumplir las actividades precisadas dentro de la organización logrando así la productividad y la competitividad deseada. El análisis situacional realizado sirvió para conocer a profundidad todos los factores que pueden beneficiar y perjudicar a la empresa, donde se obtuvo que el portafolio de servicios con el que cuenta la empresa es una fortaleza de alto impacto, una debilidad que se detectó es el deficiente servicio, mientras que una oportunidad que se debe aprovechar son los avances tecnológicos y una amenaza latente es la incertidumbre e inestabilidad política y jurídica del país. (Erazo Segura, 2019, pág. 20)

Según (Lara Narváez, 2019) en su trabajo de titulación “Elaboración de un Plan Estratégico de la empresa consultora Inmovilita Suporta S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)”, teniendo como objetivo general “Elaborar el plan estratégico para la empresa Inmovilita Suporta, mediante la formulación de estrategias de negocios y mercado múltiples para mejorar el desempeño de su conjunto de negocios y generar ventajas competitivas con una duración de cinco años”, alcanzó a las siguientes conclusiones:

El análisis externo e interno de la inmovilita Suporta S.A., sirvió como detonador para el establecimiento y fijación de oportunidades de negocio, se logró definir la visión estratégica de la empresa a mediano y largo plazo, se conflujo que los elementos externos y competitivos tienen impacto positivos y negativos sobre la generación actual del modelo de negocio y, los comportamientos internos que originan los productos y servicios presentan fortalezas importantes en la propuesta de valor e innovación de esta; con respecto a las debilidades, las más importantes de estas son definidas como problemas de operación interna y una profundidad de gestión debilitada. (Lara Narváez, 2019, pág. 95)

Por otro lado, Ramiro Rodríguez alcanzó la siguiente conclusión en su trabajo de tesis de “Plan Estratégico para la Empresa de Asesoría Contable y Tributaria “Sofitec”, en el Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2014-2019” con objetivo general “Examinar la incidencia de las estrategias empresariales como instrumento de gestión administrativa mediante un análisis situacional y sistemático, 10 permitiendo elaborar un Plan Estratégico de la empresa de Asesoría Contable y Tributaria “SOFITEC”, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.”:

El estudio de investigación desplegado facilitó la recolección de la información veraz y oportuna para la elaboración de la propuesta del plan estratégico institucional, que se constituya en la herramienta que oriente el desarrollo de la empresa de asesoría contable y tributaria “SOFITEC”. El trabajo realizado ha permitido identificar las fortalezas con que cuenta la empresa que se constituyen en la fuente de desempeño de las actividades y las debilidades que existen en la institución, para contrarrestarlas y superarlas de tal forma que se conviertan en oportunidades, planes, programas y proyectos de desarrollo de la organización. (Ramírez Domínguez, 2014, pág. 25)

Con los antecedentes antes expuesto podemos deducir que la planificación estratégica representara una herramienta sumamente importante para trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas a la empresa EMCO, así como les ha permitido a las empresas antes citadas.

## **Fundamentación contextual**

Según (Chandi Núñez, 2015) expresa que:

Como ya sabemos la Contabilidad ha existido desde tiempos remotos al mismo tiempo nació la necesidad de verificar los registros realizados por las personas, es decir se necesitaba de una persona ajena a los registros para que revise lo que se ha hecho y se pronuncie. Con dichos antecedentes se conoce que en el año de 1327 existió la primera persona que se encargó de revisar y vigilar el trabajo de los que llevaban los registros 10 así como de tener una copia de los libros que se denominaban “Cartulari” escrito en pergamino.

Por otro lado (Chariguaman Poma, 2012) cuenta la historia de la evolución de la contabilidad de la siguiente manera:

La Contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que, en épocas antiguas, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial. Conforme a la historia de la contabilidad, la misma fue sufriendo avances realmente considerables hasta el día de hoy, y aunque siempre fue una de las herramientas fundamentales del desarrollo comercial, en la actualidad ha cobrado una importancia aún mayor ya que ningún comercio, negocio o empresa puede estar fuera de los sistemas de contabilidad. En el Ecuador los servicios contables y tributarios, ha tenido que sujetarse a las normas y reglamentos que han sido establecidas por los diferentes organismos de control y regulación. Tal es así que, en el ámbito contable, se han ido desarrollando diversos conceptos y procedimientos para el mejoramiento continuo del proceso que engloba toda la actividad económica de las empresas y por ende del país entero.

(Chandi Núñez, 2015) Formula que:

En el país se trabajaba con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) las cuales estaban en concordancia con las Normas Internacionales de Contabilidad, el año 2006 se publicaron las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) pero ninguna empresa estaba obligada a llevar su Contabilidad con dichas normas hasta el ejercicio fiscal del año 2010 en que fue obligatorio. Se dividieron a las empresas en tres grupos de acuerdo a la Resolución No. 08.G.DSC así las NIIF se aplicarían consecutivamente en periodos hasta cubrir todos los tipos de empresas existentes en el Ecuador

La contabilidad para las empresas tiene una gran importancia como (Delgado, 2019)lo expresa continuación:

En la actualidad la contabilidad en las pymes constituye una parte esencial muy importante en los sistemas de gestión empresarial como un control y análisis de los resultados y toma de decisiones de la administración; hoy en día resulta para las pymes una ventaja competitiva encima de otras llevar un adecuado sistema contable. Es importante que las pymes obtengan información contable identificando sus estados financieros ya que con ello tendrán la certeza y seguridad de conocer cómo se encuentran económicamente y así poder tomar mejores y mayores decisiones acertadas para su crecimiento y desarrollo competitivo. Es por ello que un sistema de información empresarial contable se convierte en el elemento primordial para apoyar el proceso de atención y resolución de las necesidades de las pyme que establece una interrelación directa con los otros que la componen, pero que marca además una interrelación de las pyme con el microsistema en el que éstas se inscriben, permitiéndoles atender y resolver ciertas necesidades para garantizar su permanencia y sostenibilidad en mercados cada vez más exigentes, competitivos y globalizados.

Con esta perspectiva contextual se puede demostrar que las asesorías ya sea contables, tributarias o administrativas representa una actividad que está ganando mercado, dado que muchas de las empresas prefieren encargar estas operaciones a especialistas, por lo cual debe aprovechar “EMCO” mediante estrategias que le permitan hacer cara a los diferentes escenarios que del mercado donde desempeña sus funciones.

### **Fundamentación Legal**

La presente investigación se ampara bajo la “Ley reformativa integral de la Ley de Contadores”, como a continuación se expresa:

#### **Capítulo I**

##### **DE LOS PROFESIONALES**

Art. 1.- Profesionales de la contabilidad. - El Estado reconoce la profesión de Contador que podrá ejercerse en el país, en las categorías de Contador Público Autorizado (CPA) y Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración (CBA), con sujeción a las normas legales y reglamentarias correspondientes.

Art. 2.- Contadores Públicos Autorizados (CPA). - Son Contadores Públicos Autorizados:

a) Los nacionales y extranjeros que hayan obtenido su título en universidades o institutos superiores de educación ecuatorianos, facultados por las leyes vigentes de educación superior para concederlos;

b) Los ecuatorianos y extranjeros que, habiendo cursado en universidades o institutos superiores de educación en países extranjeros, hayan obtenido el título de Contador Público y lo revalidasen en Ecuador, de conformidad con las regulaciones establecidas por las leyes ecuatorianas o por convenios internacionales para el ejercicio profesional aplicables; y,

c) Los nacionales que, habiendo cursado el bachillerato en instituciones educativas públicas, municipales, fiscomisionales o particulares, sean éstas nacionales o binacionales, hayan obtenido hasta 1974 el título de Contador, de conformidad con las regulaciones establecidas por las leyes ecuatorianas. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2019)

La Contabilidad es una herramienta ventajosa para sus usuarios entre los que se mencionan a los accionistas, administradores, el Estado a través de sus organismos reguladores, inversionistas, proveedores, entre otros, cuyo objetivo es dar a conocer la situación económica y financiera de la entidad a una fecha determinada, así como sus resultados en un período determinado, el origen y aplicación de sus fondos, y la evolución de su situación patrimonial, es por ello que el presente trabajo estará amparado en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NECs) y en las Normas internacionales de Información Financiera (NIIF).

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador, con la cooperación del Comité de Pronunciamientos del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, ha dictado y puesto en vigencia en el Ecuador, desde 1999, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NECs), de aplicación obligatoria para las personas naturales y jurídicas sujetas al control del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y Superintendencia de Bancos. (Suárez, 2012)

Ecuador siguiendo el paradigma contable de institucionalizar la simetría de la aplicación de la técnica contable establece en el año 2008, a Aplicación de las NIIF en Ecuador desde la perspectiva contable positiva / 25 través de la Superintendencia de Compañías, un cronograma para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera según la resolución de la No. 08.G.DSC.010, R.O. No. 498. (Chávez Pullas, 2018)

El proyecto contribuirá al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2020-Toda una Vida en los siguientes ejes:

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización

4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país.

4.3 Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial. (Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, 2017)

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía. (Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, 2017)

## **Fundamentación Teórica**

Para un correcto abordaje del tema a estudiar es necesario tener una guía de cómo lo podemos lograr es decir las bases teóricas las cuales nos permitirán para darle respuesta o solución a la situación objeto de estudio, como a continuación se plasma:

### **Servicios**

“Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”. (Sandhusen, 2002, pág. 385)

### **Contabilidad**

Según (Nuño, 2018) define a la contabilidad de la siguiente manera:

Podríamos definir el concepto de contabilidad como aquella ciencia o disciplina encargada del análisis y la presentación, a través de estados contables, de la información financiera de una compañía, con el fin de poder estudiar, medir y analizar todo su patrimonio y determinar en qué estado se encuentran su economía y finanzas.

## Asesoría

Para (Fernández, 2018) la asesoría es “en cualquier de sus ámbitos, es el servicio que ofrece un profesional que brinda recomendaciones, sugerencias y consejos sobre un área en el que se ha especializado”.

(Fernández, 2018) explica los tipos de asesoría que existen:

- **Financiera:** la asesoría financiera es una de las más populares ya que muchas personas necesitan, en algún momento, llevar sus cuentas. El asesor financiero se encarga de llevar las cuentas de los negocios, propone nuevos caminos, ayuda a optimizar los recursos...
- **Contable:** esta se ocupa de todo lo que tiene que ver con cómo llevar la contabilidad de una empresa. Se ocupa del libro mayor, de los balances, de las cuentas de resultados...
- **Laboral:** el asesor laboral se ocupa de todo lo que tiene que ver con la contratación de empleados o sus despidos. Puede actuar, también, como un departamento de recursos humanos.
- **Administrativa:** este tipo de asesoría se encarga de poner orden, priorizar, archivar... todo el papeleo que a veces debe manejar un empresario. Deben, también, planificar los trámites con lo que haya de cumplir.
- **Fiscal:** el asesor fiscal se encarga de ayudar a la empresa a cumplir con obligaciones tributarias; es decir, a pagar sus impuestos en tiempo y forma.
- **Informática:** con la importancia que han ido cobrando las nuevas tecnologías, existen asesorías que se encargan de asesorar a las empresas para obtener el máximo rendimiento de sus equipos y ser más eficientes.
- **Jurídica:** los asesores jurídicos son los expertos que resuelven todos los temas legales, fundamentales cuando nos encontramos con cualquier problema de este tipo.

Muchas de las empresas que su giro de negocio son las asesorías dan servicios integrales, tal es el caso de EMCO, donde se puede encontrar un despacho de profesionales que ofrecen un conjunto de servicios que se adapte a las necesidades de los clientes.

## Planificación

Según (Blas Jimenez, 2014) la planificación es la “etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas en función de los objetivos y metas establecidos” (pág. 16).

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos

materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación (Lavergne, 1964, pág. 25).

Con el proceso de planificación para la empresa EMCO se buscará alcanzar las metas y objetivos teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone el entorno, donde desempeña sus funciones.

### **Planificación Estratégica**

(Navajo Gómez, 2012) Indica que la planificación estratégica “es una herramienta de diagnóstico, análisis y de toma de decisiones, sobre el que hacer actual y el recorrido futuro de las organizaciones e instituciones”.

“Un plan estratégico muestra un compromiso, es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas”. (David, 2003, pág. 5)

### **Planificación y Dirección Estratégica**

La dirección y el desarrollo estratégico cumplen un papel fundamental en el proceso de una planificación, es el poner en práctica y desarrollar todos los factores y recursos de una empresa, que le aseguren un beneficio y supervivencia a largo plazo, siendo útil la orientación para que toda la empresa realice un esfuerzo disciplinado y en conjunto. (Cortez Caicedo, 2017)

### **Planificación estratégica participativo – prospectivo**

Según (Felcman & Blutman, 2018) cataloga la planificación como “la planificación estratégica participativa es una herramienta que permite la toma de decisiones sobre la base de dos lógicas centrales: la metodológica y la participativa” (pág. 420).

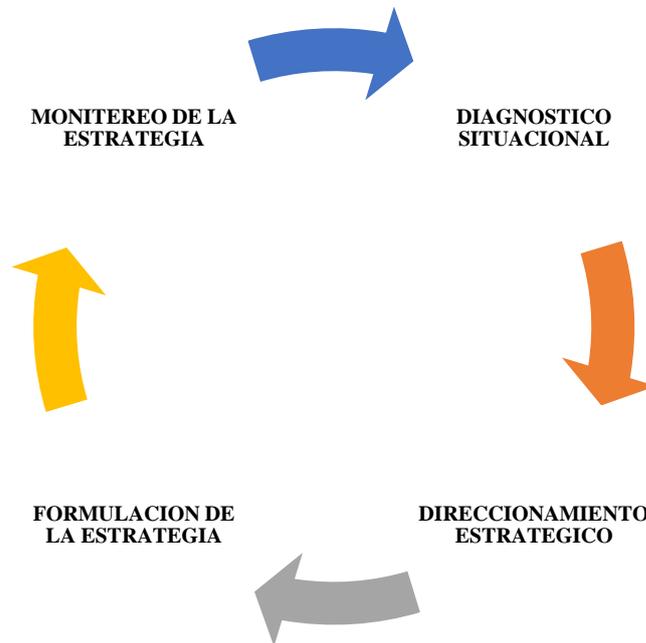
De acuerdo al punto de vista metodológico, un plan estratégico dos dimensiones principales:

Un proceso sistemático con secuencia de etapas, que se llamará lógica metodológica. La lógica metodológica puede ser entendida como aquellos pasos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarios para elaborar el Plan. Es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos para obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo. La idea central es clara: la participación sin método solo genera desorden y caos. Sin método no hay visión compartida de futuro. (Felcman & Blutman, 2018, pág. 428)

Espacios, ámbitos y procesos especialmente diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la denominada lógica participativa. La lógica que aquí se presenta se compone de pasos que señalan el camino metodológico, que deberá ser empleado por todas las instancias

de participación de los actores a lo largo del proceso en su conjunto. (Felcman & Blutman, 2018, pág. 428)

Figura 2 Modelo de planificación estratégica participativo – prospectivo



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Edison Chicaiza

La empresa EMCO necesita aplicar la planificación estratégica ya que necesita determinar en sus funciones y alcances cuales son las alternativas de viables y las estrategias que deben implementar en la organización para el cumplimiento de sus objetivos y programas por lo que para su construcción se realizara con el Modelo de planificación estratégica participativo – prospectivo de (Felcman & Blutman, 2018).

### **Análisis situacional**

“Es la actividad de identificar y evaluar el entorno de una entidad a partir de las percepciones que tienen las organizaciones y las personas, fijando la posición de la entidad con relación a su gestión y resultados, acudiendo a fuentes de información confiable y veraz” (Raineri & Martínez, 1997)

Mediante el diagnostico situacional permitirá conocer los factores internos y externos que influyen en la empresa EMCO y como estos afectan o benefician a la empresa en su entorno.

## **Análisis del Entorno Externo**

“A diferencia de la situación interna, el entorno de la empresa está en continua evolución. Esa evolución trae cambios que pueden suponer Oportunidades para la empresa o Amenazas. Puede ser un problema serio determinar si tal cambio concreto es oportunidad o amenaza.” (Cardona Labarga, 1988, pág. 117)

Con el análisis externo ayudara a manifestar y valorar factores y propensiones que ocurren en el entorno de la empresa EMCO, de las cuales la empresa no tiene su control.

## **Análisis PESTEL**

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad Se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

Con el desarrollo del análisis PEST se logrará evidenciar los factores macro-ambientales de la empresa EMCO, de los cuales surgirán tanto las amenazas y oportunidades y para potenciar o hacer frente a estos factores la empresa deberá desarrollar estrategias.

## **5 fuerzas de PORTER**

(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 39):

El diamante de Porter (1990) resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras. Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones del país donde está ubicada la sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva.

Según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) expresa “el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas” (pág. 40):

1. La amenaza de nuevos entrantes.
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.

4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) resalta que:

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Mediante las 5 fuerzas de Porter la empresa EMCO conocerá la competencia que tiene el sector en el que desarrolla sus actividades, este análisis ayudará hacer frente a la situación.

### **Matriz de factores externos (EFE)**

“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, pág. 10).

### **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Para (Ponce Talancón, 2007) la matriz de perfil competitivo “permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades” (pág. 120).

### **Análisis del Entorno Interno**

(David, 2003) define al análisis del entorno interno como:

Comprende los factores que actúan dentro de la organización con contenidos específicos para la dirección del desempeño de la misma, analizando las condiciones actuales y futuras en las que se encuentra, evaluando los recursos disponibles y necesarios, la capacidad de actuación, pudiendo desarrollarse directamente sobre ellas.

### **Auditoría Interna**

La auditoría interna según (Instituto de Auditores Internos, 2020) Es:

Una actividad de aseguramiento y consultoría objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La auditoría interna se realiza de la siguiente manera según (David, 2003) es:

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. (pág. 121)

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una de del interno (EFI. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. (David, 2003, pág. 149)

### **Matriz PEYEA**

De acuerdo (David, 2003) la matriz PEYEA es:

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). (pág. 204)

### **Matriz BCG**

Según (David, 2003) lo define como:

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. (pág. 146)

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG lo describe (David, 2003) como:

El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

### **La matriz interna-externa (IE)**

Según (David, 2003) la matriz es:

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE. (pág. 211)

### **Matriz FODA**

(Ballesteros, Verde, Costabel, & Sangiovanni, 2010) Lo define como:

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

### **Matriz FODA Cruzada**

Según (Shum, 2017) define al FODA CRUZADO como:

Una vez realizada la Matriz DOFA o FODA, es hora de desarrollar la matriz de impacto cruzado, donde se trazarán diversas estrategias para aprovechar, defender, reforzar y movilizar la marca personal. Dicha matriz se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general de cada marca personal; y se trazan las estrategias DO, DA, FO y FA, que son estrategias de debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas.

## Estrategia

“Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández Romero, 2004, pág. 7).

### Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación, se plasma una variedad agrupada de la siguiente manera según (Pérez Cepeda, 2018):

- **Las Estrategias de Integración.** - Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen tres tipos de estrategias de integración:
  - Integración hacia delante
  - Integración hacia atrás
  - La Integración horizontal
- **Las Estrategias Intensivas.** - Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto
- **Estrategias de Diversificación.** - con este tipo de estrategias la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.
- **Estrategias Defensivas.** - Surge cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas estrategias se encuentran: las estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.
- **Estrategias de crecimiento.** - Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios. Las principales vías para lograr este tipo de estrategia son:
  - **Estrategias de estabilidad.** - Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados.
  - **Estrategias de reducción.** - Cuando los negocios no van bien y se decide reducir la organización, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio, para ello se realizan cortes de trabajadores, costos de distribución, etc.
- **Las estrategias genéricas.** - Muchas organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias. Este tipo de estrategias debe responder a la pregunta.
- **Liderazgo en conocimiento.** - Este tipo de estrategia se propone a raíz de la importancia que cobra el conocimiento en el presente siglo, ya que cuanto mayor sea el

conocimiento que posea la organización mayor diferenciación logrará en relación con las demás.

- **Estrategias funcionales.** - Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas de actividades de una organización.

### **Direccionamiento estratégico**

De acuerdo a (David, 2003, pág. 211) describe al direccionamiento estratégico como:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

### **Filosofía empresarial**

Según (García Echevarría, 1994) lo define como: “la definición de la filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad, la cual descansa sobre dos pilares básicos”

### **Misión**

(Gallardo Hernández, 2012, pág. 62) Define a la misión como:

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

### **Visión**

Según (Pedrós & Mille, 2005) define a la visión de la siguiente manera:

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

## **Valores**

Según (Publicaciones Vértice, 2004, pág. 44) define los valores como:

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

## **Principios**

“Serie de normas y valores que orientan y guían el comportamiento de una persona para que su crecimiento se dé conforme y en el marco de la ley” (Ucha, 2013).

## **Mapa estratégico**

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49), “Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos que son críticos para el éxito de la organización.”

## **Plan estratégico**

(Ortega, 2019) lo define como “el plan estratégico de una empresa es un informe cuyo objetivo es encauzar el éxito. Se elabora mediante reflexión, estudio, análisis, planificación, innovación y experiencia. La finalidad es optimizar y potenciar el rendimiento de tu empresa”

Para (Sánchez Galán, 2016) el plan estratégico es:

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

### Un plan estratégico debe incluir:



- La misión de la empresa.
- Visión que permita alcanzar objetivos y el modo de conseguirlos.
- Análisis actual de la empresa y su entorno o escenario.
- Plan de acción u operativo para llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

### Plan operativo anual (POA)

De acuerdo a (Pérez Porto, 2009) lo define como: “Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.”

### Tablero de Control o Matriz BSC

(Gallardo Hernández, 2012, pág. 21) define al tablero de control como:

Cuadro de Mando Integral (CMI), Tablero de Comando o Tablero de Control (TC) es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizada para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral cuenta con las siguientes perspectivas definidas por (Pérez O. , 2015):

- **Perspectiva financiera.** - Esta categoría dentro de los objetivos del Balanced Scorecard tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa. La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad.
- **Perspectiva de enfoque en el cliente.** - En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.

- **Perspectiva de procesos internos.** - En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. En particular en este rubro del Cuadro de Mando es importante que esté adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan las actividades de la empresa. Sin embargo, podemos mencionar algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como lo son:
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** -La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard es la relacionada al aprendizaje y conocimiento. Es en este rubro en que la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo. A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño.

## MARCO METODOLÓGICO

### Paradigma cualitativo

De acuerdo a (Peñuela, 2016) lo define como:

Paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social. El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. Intenta comprender la realidad dentro de un contexto dado, por tanto, no puede fragmentarse ni dividirse en variables dependientes e independientes. Estudia con profundidad una situación concreta y profundiza en los diferentes motivos de los hechos. No busca la explicación o causalidad, sino la comprensión del fenómeno. El individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados.

### Enfoque de Investigación Cualitativo

Según (Mata Solis, 2019) define el enfoque cualitativo como: “La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas”.

Por otro lado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000) expresa que el enfoque cualitativo “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Estas actividades sirven para descubrir

cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después perfeccionarlas y responderlas.” (pág. 7)

### **Enfoque de Investigación Interpretativo**

Según (De La Rosa Quezada, 2014) define y explica el enfoque interpretativo:

Está orientado al descubrimiento, hay una relación de participación democrática y comunicativa entre el investigador y el objeto investigado, considera la entrevista, observación sistemática y estudios de caso como el modelo de producción de conocimiento permitiendo al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, predomina la práctica. El objetivo es penetrar en el mundo de los hombres y las mujeres. Está centrada en las diferencias, la investigación y la acción están en constante interacción. La acción como fuente de conocimiento y la investigación se constituye en sí una acción. (pág. 9)

Tanto el paradigma como el enfoque de la investigación serán cualitativos, adicional el enfoque interpretativo dado que se estudiará con profundidad una situación de la empresa EMCO, con la interacción de todos los miembros de la organización y porque esta investigación se apoya en la información obtenida de los participantes, su desarrollo en el entorno aplicando herramientas como la entrevista.

### **Metodología de la Investigación**

#### **Método de investigación-acción**

(Rodríguez, 1996) Define al método de investigación-acción: “Como la investigación –acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana” (pág. 53)

Esta metodología es aplicada tomando en cuenta que la información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica se la obtiene de trabajadores y del gerente al expresar sus vivencias y el día a día en sus labores.

### **Tipos de Investigación**

#### **Investigación descriptiva**

Según (Rodríguez, 2005, pág. 25) define que es:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y características fundamentales es la de presentarnos una interpretación correcta.

### **Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria para (Naghi, 2005) es “captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a uno subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis”. (pág. 89)

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos consiste en la búsqueda de información considerada necesaria para el proceso de la investigación por esto es necesario el uso de fuentes primarias y secundarias.

### **Fuentes Primarias**

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal Torres, 2012, pág. 191)

### **Entrevista a los dueños y personal de la empresa EMCO:**

La información obtenida siempre será mejor de primera mano en este caso las fuentes son las personas quienes conforman la empresa, las cuales vive la realidad del mismo día con día.

**Gerente y Dueña:** Fernando Muñoz y Pablo Muñoz

#### **Asistentes contables:**

- Daniela Zapata
- Viviam Pacheco
- Alexandra Cajamarca
- Dairo Guzmán

### **Fuentes Secundarias**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las

principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal Torres, 2012, pág. 192)

- Trabajos de titulación: Universidad Metropolitana del Ecuador y Universidad Públicas como Privadas del Ecuador que aborde temas referentes al diseño de plan estratégico.
- Medios de comunicación escritos nacionales
- Fuentes electrónicas: Banco Central del Ecuador, Revistas de Economía, Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Plan Nacional de Desarrollo 2017-202, Constitución del Ecuador, Repositorios de universidades, etc.

**Herramientas utilizadas:**

- Entrevista: Acta de entrevista (Anexo 1)

## CAPITULO I

### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 1.1. Reseña histórica de la empresa

EMCO se constituye como empresa el 25-03-2009 pero el emprendimiento empieza a mediados del año 2005 mientras que su propietario se encontraba cursando el último año de Contabilidad en la Universidad Central, con el apoyo de sus padres, hermanos y con el apoyo económico de su trabajo que en ese entonces ejercía su profesión en una empresa de contabilidad externa; esto lo llevaría a aprender del giro de negocio y emprender la prestación de sus servicios de forma independiente bajo su nombre dando servicios contables a pequeños negocios de su zona hasta llegar a lo que hoy en día es EMCO.

EMCO en la actualidad ofrece al cliente un servicio profesional basado en normas éticas y en la calidad del servicio en el ámbito de la consultoría contable, tributaria, empresarial, laboral y otros temas referentes a los requerimientos de los clientes.

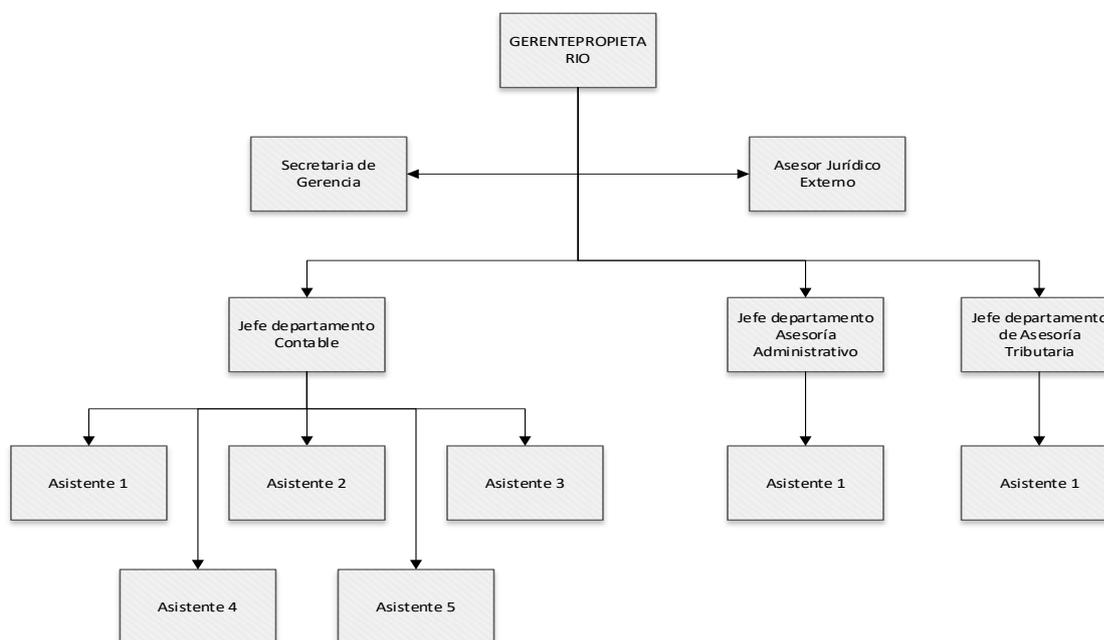
Figura 3 Logotipo de la organización



Fuente: (Emco. Contadores Empresariales, 2010)

## Organigrama Estructural de la empresa EMCO

Figura 4 Organigrama Estructural de la empresa EMCO



Fuente: (Emco Contadores Empresariales, 2019)

### 1.2. Análisis Externo

(Pérez A. , 2021) Define al análisis externo como:

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades.

#### 1.2.1. Microambiente

(Pacheco, 2020) define el microambiente como:

El entorno que tiene relación directa e indirecta con la forma en que funciona la compañía en totalidad. Esto considerando que una empresa no se encarga únicamente de hacer negocios con inversionistas, proveedores, clientes y compradores, sino que lleva a cabo una labor mucho más amplia.

##### 1.2.1.1. Factores Políticos

Para (Sánchez Quezada & León Serrano, 2017) los factores políticos “abarcan las acciones y procesos políticos, el grado en que un gobierno interviene en la economía de un país. Incluye políticas de gravámenes, fiscales, aranceles, clima político, etc.”.

Ecuador siempre ha sido conocido como un país altamente cambiante en varios aspectos a nivel mundial, pero sobre todo en cuanto a la política, el cambio de políticas económicas, y tributarias siempre serán una portada negativa para la inversión extranjera y nacional; un claro ejemplo de esta variabilidad como lo resalta (Diario La Hora, 2020) en su sitio web mencionando que “80 resoluciones al año emite el SRI en referencia a las reglas que debe seguir la microempresa. A ritmo de unas 5 o 6 por mes, imponen medidas innecesarias y que generan incertidumbre y costos adicionales”, este cambio de reglas representa una amenaza para las microempresas como lo es EMCO el constante cambio no permite tener estabilidad en el tema tributación y la carga que implica de manera económica a la empresa de igual manera a sus clientes; (Diario La Hora, 2020) recalca aduanalmente el impacto impositivo con “El confiscatorio impuesto del 2% a los ingresos brutos grava la operación de una microempresa por sobre el 1,7% que tributa” este impuesto no solo que agresivo sino también destructivo sin contemplación de los costos de servicios o la producción de bienes siendo un golpe directo para las finanzas de las microempresas sin importar el impacto sumado de la pandemia, este impuesto debió ser pagado aun si los microempresarios cerraban su ejercicio fiscal con pérdidas.

Las leyes, reformas y resoluciones antes mencionadas se encuentran establecidas solo en el año 2020 y meses consiguientes del año 2021 confirma la inestabilidad política del Ecuador, además la nueva posición del presidente electo durante las elecciones de Abril 2021 deja un panorama de incertidumbre menor debido al cambio rotundo de dirección política en comparación a gobiernos anteriores; en cuanto a EMCO debido a su actividad económica sujeta a cambio en leyes laborales y reformas tributarias el factor político como se resalta anteriormente se convierte en una amenaza para la empresa.

### **1.2.1.2. Factores económicos**

“Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas” (Carvajal Ortíz, 2014).

#### **1.2.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interno bruto o PIB es un indicador económico que sirve para medir el nivel de producción de una nación tomando en cuenta los bienes y servicios producidos durante un determinado periodo.

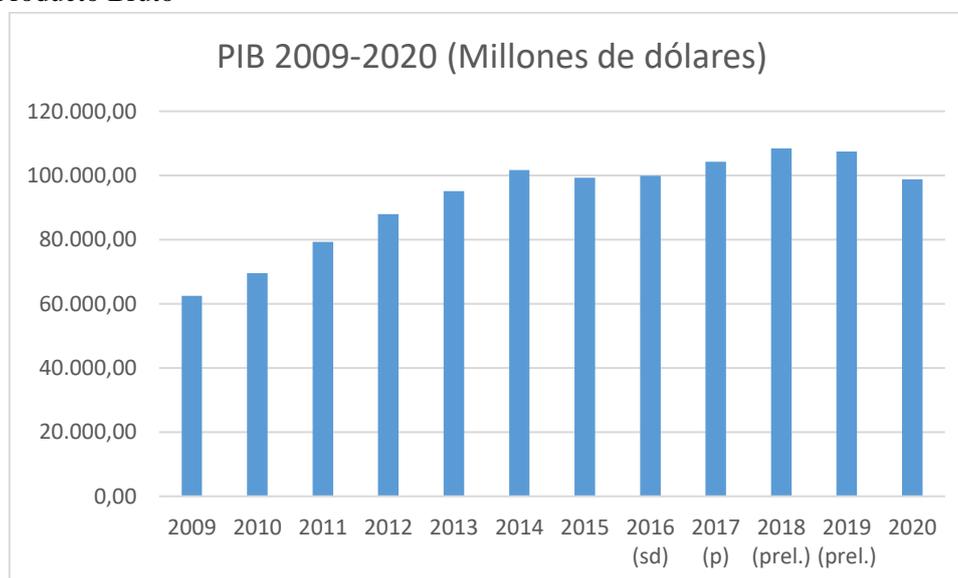
Tabla 2 Producto Interno Bruto

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones de dólares)</b>
<b>2009</b>	62.519,70
<b>2010</b>	69.555,40
<b>2011</b>	79.276,70
<b>2012</b>	87.924,50
<b>2013</b>	95.129,70
<b>2014</b>	101.726,30
<b>2015</b>	99.290,40
<b>2016 (sd)</b>	99.937,70
<b>2017 (p)</b>	104.295,90
<b>2018 (prel.)</b>	108.398,10
<b>2019 (prel.)</b>	107.436,00
<b>2020</b>	98.808,10

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 5 Producto Bruto



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

La información presentada en la tabla N° 2 el PIB de Ecuador desde el 2009 presenta un crecimiento constante llegando a 101.726,30 millones en 2014 para caer en 2015 con 99.290,40 millones y 2016 con 99.937,70 millones aunque se recupera en el 2018 con

108.398,10 millones; se debe mencionar que en el año 2020 el PIB disminuyó a 98.808,10 millones esto podría estar relacionado con la contracción económica mundial debido a la pandemia del COVID 19.

La caída del PIB tiene como resultado la afectación de la demanda de productos y servicio como efecto de la pandemia sobre la economía nacional; a este indicador se lo puede considerar como una amenaza si mantiene su descenso ya que este está relacionado con la pandemia actual ya que esto implicaría contracción económica en las empresas clientes de EMCO llevara a tomar medidas no deseadas con respecto a la prestación del servicio.

#### 1.2.1.2.2. Producto Interno Bruto Sectorial

El producto interno bruto sectorial es el indicador económico que mide el nivel el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en un sector productivo específico del país.

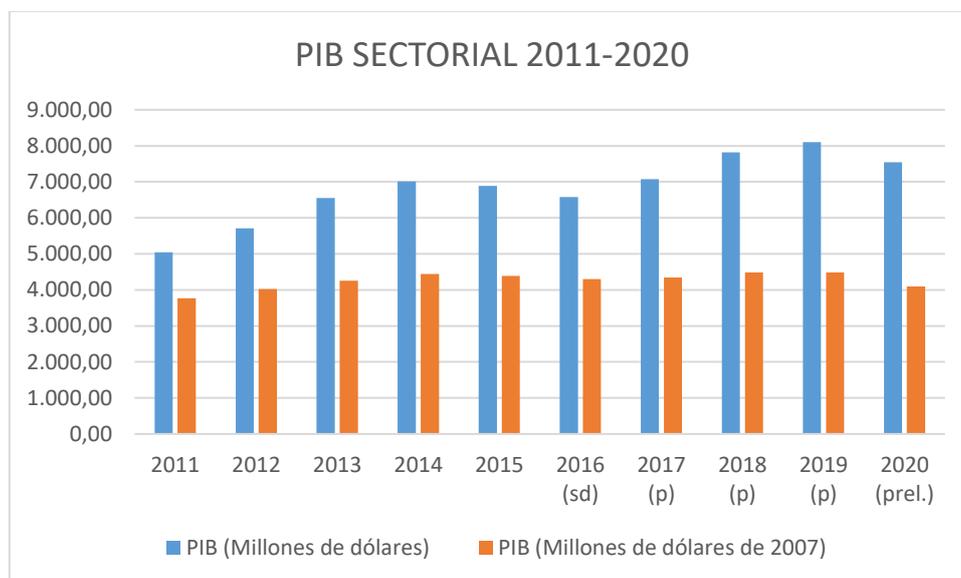
Tabla 3 Producto Interno Bruto Sectorial

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones de dólares)</b>	<b>PIB (Millones de dólares de 2007)</b>	<b>Tasa de variación</b>
<b>2011</b>	5.046,42	3.764,40	7,81
<b>2012</b>	5.712,42	4.024,21	6,90
<b>2013</b>	6.549,78	4.254,96	5,73
<b>2014</b>	7.015,72	4.445,06	4,47
<b>2015</b>	6.886,51	4.388,35	-1,28
<b>2016 (sd)</b>	6.574,14	4.296,63	-2,09
<b>2017 (p)</b>	7.071,76	4.342,73	1,07
<b>2018 (p)</b>	7.818,57	4.482,91	3,23
<b>2019 (p)</b>	8104,94	4486,96	0,09
<b>2020 (prel.)</b>	7545,29	4091,51	-8,81

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 6 Producto Interno Bruto Sectorial



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Los datos del PIB sectorial de Servicios durante los años 2011-2020 refleja similitud con PIB nacional con el crecimiento hasta el 2014, caída en 2015 y 2016 terminando con el descenso en el año 2020 con 7545,29 millones; al igual que el PIB nacional la caída del PIB sectorial indica la contracción de la prestación de servicios del sector al que pertenece EMCO, contracción que representa una amenaza para la empresa.

### 1.2.1.2.3. Inflación

Para (Sevilla Arias, 2015) la inflación “es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo”.

Tabla 4 Tabla Inflación

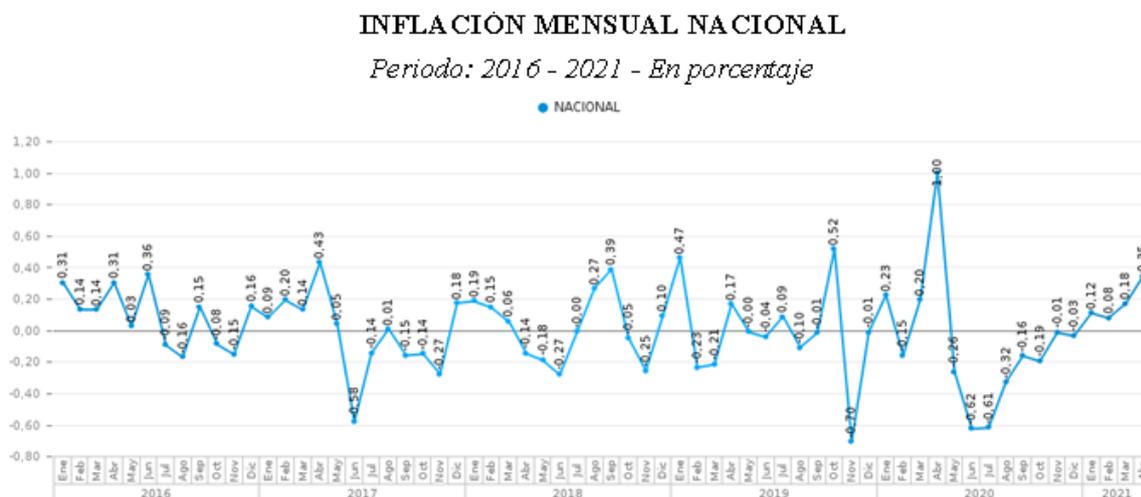
AÑO	MES	INFLACION
2016	Ene	0,31%
	Feb	0,14%
	Mar	0,14%
	Abr	0,31%
	May	0,03%
	Jun	0,36%
	Jul	-0,09%
	Ago	-0,16%
	Sep	0,15%
	Oct	-0,08%
	Nov	-0,15%
	Dic	0,16%

2017	Ene	0,09%
	Feb	0,20%
	Mar	0,14%
	Abr	0,43%
	May	0,05%
	Jun	-0,58%
	Jul	-0,14%
	Ago	0,01%
	Sep	-0,15%
	Oct	-0,14%
	Nov	-0,27%
	Dic	0,18%
2018	Ene	0,19%
	Feb	0,15%
	Mar	0,06%
	Abr	-0,14%
	May	-0,18%
	Jun	-0,27%
	Jul	0,00%
	Ago	0,27%
	Sep	0,39%
	Oct	-0,05%
	Nov	-0,25%
	Dic	0,10%
2019	Ene	0,47%
	Feb	-0,23%
	Mar	-0,21%
	Abr	0,17%
	May	0,00%
	Jun	-0,04%
	Jul	0,09%
	Ago	-0,10%
	Sep	-0,01%
	Oct	0,52%
	Nov	-0,70%
	Dic	-0,01%
2020	Ene	0,23%
	Feb	-0,15%
	Mar	0,20%
	Abr	1,00%
	May	-0,26%
	Jun	-0,62%
	Jul	-0,61%
	Ago	-0,32%
	Sep	-0,16%
	Oct	-0,19%
	Nov	-0,01%
	Dic	-0,03%
2021	Ene	0,12%
	Feb	0,08%
	Mar	0,18%
	Abr	0,35%

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 7 Tabla Inflación



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

La inflación es un indicador económico de gran impacto para la economía nacional por lo que su variabilidad puede dar un claro panorama de los precios del mercado como se puede observar en la tabla durante el año 2019 la inflación cerro con  $-0,01\%$ , en 2020 con  $-0,03\%$  y en abril de 2021 el mes cerro con una inflación de  $0,35\%$ , adicional si observamos la gráfica se refleja una constante subida de inflación durante cuatro primeros meses del presente año por lo que esto es una amenaza para EMCO ya que el impacto de la inflación no solo afectara a los precios de los bienes, también afectara a los servicios que ofrece a la empresa hacia los clientes llegando a tener que modificar los mismo llevando a una desconformidad con el cliente, por lo que este aumento de la inflación es una amenaza para la empresa.

#### 1.2.1.2.4. Tasas de intereses

(Gómez, 2018) define a las tasas de interés como:

La tasa de interés es un indicador económico y financiero que señala la rentabilidad de un ahorro o inversión, o bien, el costo de un crédito. El interés representa un beneficio para quien lo ahorra o invierte en alguna institución o instrumento financiero, y representa un costo para la entidad o persona que adquiere un crédito o préstamo.

##### 1.2.1.2.4.1. Tasa de interés activa

Según (Hernández Mangones, 2006) afirma que: “Porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las disposiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos” (pág. 322)

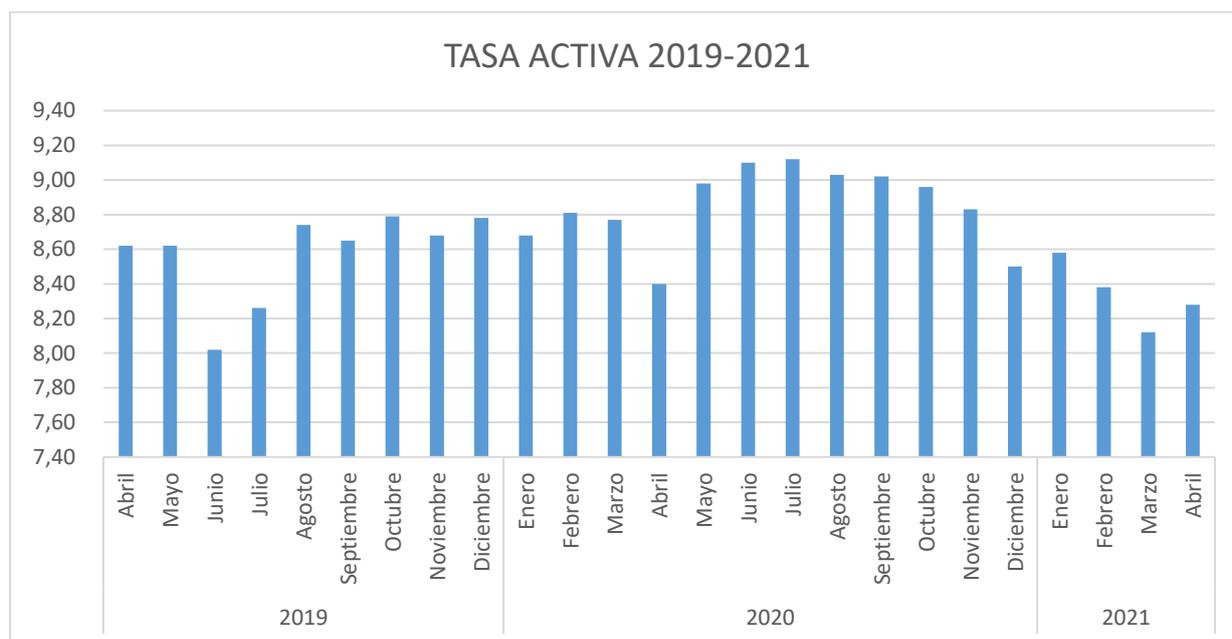
Tabla 5 Tasa de Interés Activa

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Tasa Activa</b>
2019	Abril	8,62
2019	Mayo	8,62
2019	Junio	8,02
2019	Julio	8,26
2019	Agosto	8,74
2019	Septiembre	8,65
2019	Octubre	8,79
2019	Noviembre	8,68
2019	Diciembre	8,78
2020	Enero	8,68
2020	Febrero	8,81
2020	Marzo	8,77
2020	Abril	8,40
2020	Mayo	8,98
2020	Junio	9,10
2020	Julio	9,12
2020	Agosto	9,03
2020	Septiembre	9,02
2020	Octubre	8,96
2020	Noviembre	8,83
2020	Diciembre	8,50
2021	Enero	8,58
2021	Febrero	8,38
2021	Marzo	8,12
2021	Abril	8,28

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 8 Tasa de Interés Activa



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Es necesario entender que los créditos o préstamos de instituciones financieras en el país se han convertido en el instrumento financiero por excelencia cuando de creación de emprendimientos o inversiones se trata; por esto es importante entender ya analizar las tasas de intereses activas que establece el Banco Central del Ecuador y que servirán de rango oficial para que las instituciones financieras determinen sus tasas de intereses.

Si compráramos el mes de abril de cada año podemos observar que en el año 2019 la tasa de interés activa es de 8,62%, en 2020 es de 8,40% y en 2021 es de 8,28% demostrando una tendencia descendente en el porcentaje de la tasa, esto para EMCO representa una oportunidad en el caso de ser necesario inversión para crecimiento de la empresa o mejoras en innovación.

#### 1.2.1.2.4.2. Tasa de interés pasiva

Según (Soto, 2000) afirma que: “Tasa pasiva de interés es la que representa el rendimiento que le intermediario paga a los propietarios del capital o fondos que se están prestando” (pág. 127)

Tabla 6 Tasa de Interés Pasiva

AÑO	MES	TASA PASIVA
2019	Abril	5,84
2019	May	5,61

2019	Junio	5,89
2019	Julio	5,93
2019	Agosto	5,92
2019	Septiembre	5,98
2019	Octubre	6,03
2019	Noviembre	6,05
2019	Diciembre	6,17
2020	Enero	6,22
2020	Febrero	6,25
2020	Marzo	6,24
2020	Abril	7,24
2020	Mayo	5,97
2020	Junio	5,98
2020	Julio	6,24
2020	Agosto	6,37
2020	Septiembre	6,36
2020	Octubre	6,31
2020	Noviembre	6,07
2020	Diciembre	5,89
2021	Enero	5,82
2021	Febrero	5,70
2021	Marzo	5,33
2021	Abril	5,55

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 9 Tasa de Interés Pasiva



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Las tasas pasivas son aplicadas en el dinero en ingresos a instituciones financieras por parte de personas naturales o empresas el mismo que generara un interés por la tenencia del dinero en las instituciones financieras, como se puede observar en la tabla y grafica la tasa de

interés pasiva no ha tenido cambios representativos si analizamos los porcentajes de los meses de Abril podemos observar que en 2019 fue de 5,84% en 2020 de 5,84% y 2021 de 5,55%; cabe resaltar que aun con el presente descenso de la tasa pasiva el porcentaje aún se le puede considerar como una oportunidad para EMCO cuando la empresa decida invertir en el sistema financiero aun generara beneficios por los intereses recibidos.

#### 1.2.1.2.5. Riesgo País

(Empresa Actual, 2020) define el riesgo país como:

Es el riesgo de crédito de una inversión, que no depende de la solvencia del emisor, sino de la de su país de origen. Mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación debido a factores que van más allá de los riesgos inherentes. Cuanto mayor sea el riesgo, peor calificación recibirá el país, teniendo en cuenta variables relacionadas con el entorno macroeconómico, la estabilidad política y el marco jurídico e institucional.

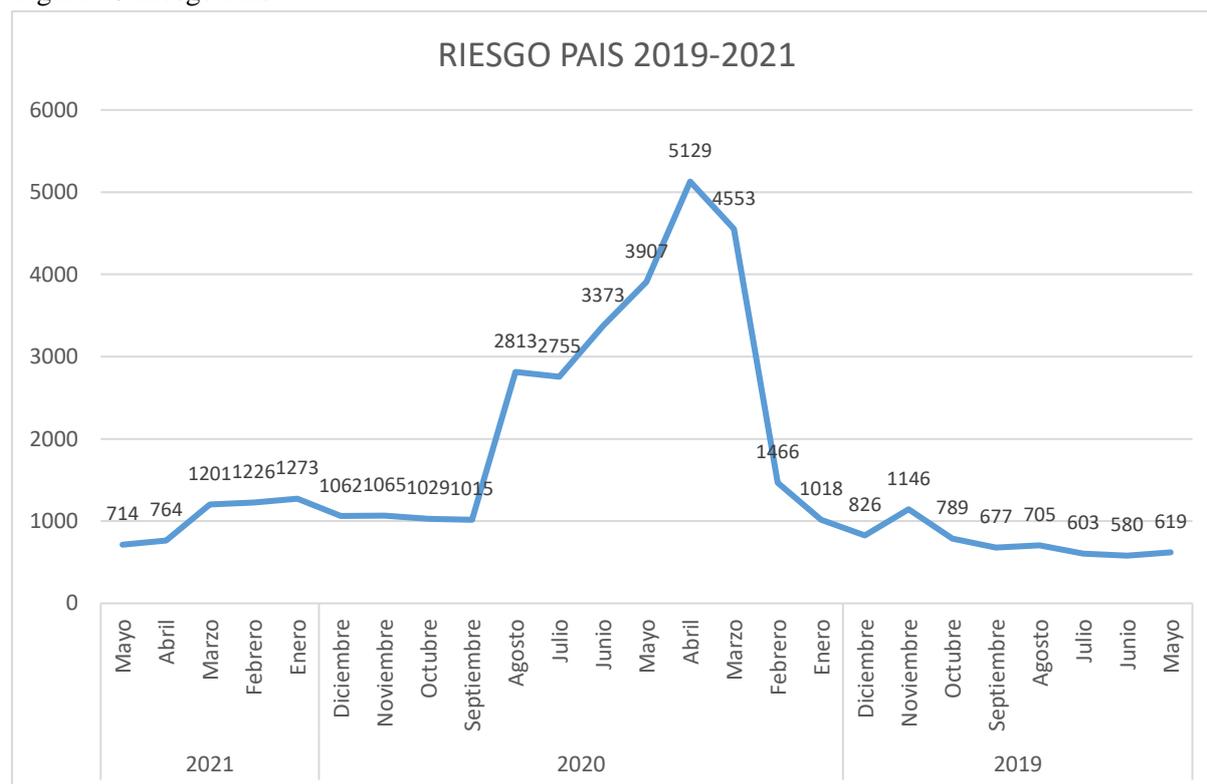
Tabla 7 Riesgo País

AÑO	MES	PUNTOS	
2021	Mayo	714	
	Abril	764	
	Marzo	1201	
	Febrero	1226	
	Enero	1273	
2020	Diciembre	1062	
	Noviembre	1065	
	Octubre	1029	
	Septiembre	1015	
	Agosto	2813	
	Julio	2755	
	Junio	3373	
	Mayo	3907	
	Abril	5129	
	Marzo	4553	
	Febrero	1466	
	Enero	1018	
	2019	Diciembre	826
		Noviembre	1146
Octubre		789	
Septiembre		677	
Agosto		705	
Julio		603	
Junio		580	
Mayo		619	

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 10 Riesgo País



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

El riesgo país o indicador de rendimiento de la inversión en Ecuador se ha caracterizado por tener un alto riesgo país como se puede observar en la gráfica en 2019 cerró con 826 puntos luego de la terrible alza por causa de las protestas de octubre, pero la alza más estrepitosa se dio durante el comienzo del confinamiento por la pandemia paralizando la economía mundial llegando en Abril a 5129 puntos de riesgo país, pero el panorama con el transcurso de los meses el riesgo país fue dando luz de una mejor situación cerrando en Mayo de 2021 con 714.

Para EMCO un riesgo país bajo representa una oportunidad pues dentro de la cartera de servicios la empresa cuenta con servicios específicos para clientes extranjeros que buscan realizar negociaciones e inversiones al establecer sus empresas en el país lo que ampliaría la cartera de clientes un ejemplo de esto es el reciente cliente de Colombia constituido en el país como PLUGYN S.A empresa dedicada a servicios publicitarios.

#### 1.2.1.2.6. Poder Adquisitivo

(Banda, 2019) Define al poder adquisitivo como:

La cantidad de bienes o servicios que pueden obtenerse con una cantidad determinada de dinero según sea el nivel de precios es lo que se denomina "poder adquisitivo". En otras palabras, este

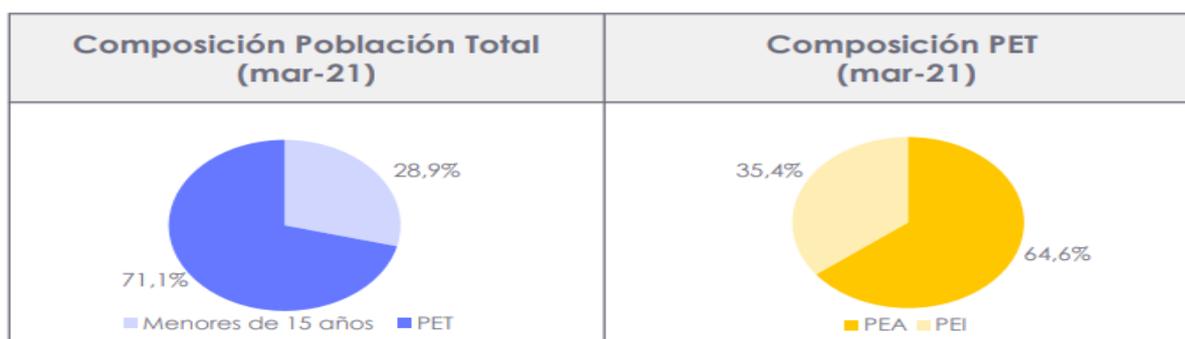
concepto hace referencia a la relación entre el precio que un individuo, una empresa o un país paga por satisfacer sus necesidades y el nivel de recursos que se posee. Sin embargo, es importante tener en cuenta el valor de la moneda con la que se realice la compra antes de determinar cuál es el poder adquisitivo de una persona o una entidad.

#### 1.2.1.2.6.1. Población Económicamente Activa

Según (Raffino, 2020) define como “la población económicamente activa, también denominada “fuerza de trabajo”, corresponde a la cantidad de personas que se encuentra en la etapa de la vida laborable o productiva. En este grupo se incluyen las personas que tienen ocupación y las que no, pero la están buscando”.

**Durante marzo 2021 a nivel nacional se tiene:**

Figura 11 Población Económicamente Activa



**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)

De acuerdo a la gráfica la población en edad para trabajar representa al 28,9% de la población total y de ese porcentaje solo el 64,6% se encuentra dentro de la Población Económicamente Activa; dentro de este último porcentaje se podría encontrar clientes potenciales que buscan emprender y en donde EMCO podría ingresar con sus servicios para microempresas o personas naturales con respecto a temas tributarios y contables siendo así una oportunidad para la empresa.

#### 1.2.1.2.6.2. El Desempleo

Para (Economipedia, 2015) define al desempleo como “falta de empleo, se trata de un desajuste en el mercado laboral, donde la oferta de trabajo (por parte de los trabajadores) es superior a la demanda de trabajo (por parte de las empresas)”.

Tabla 8 Evolución del Desempleo

<b>AÑO</b>	<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
2017	Marzo	5,64%
2017	Junio	5,78%
2017	Septiembre	5,36%
2017	Diciembre	5,82%
2018	Marzo	5,69%
2018	Junio	5,21%
2018	Septiembre	5,20%
2018	Diciembre	4,80%
2019	Marzo	5,83%
2019	Junio	5,57%
2019	Septiembre	5,94%
2019	Diciembre	4,95%
2020	Septiembre	8,59%
2020	Diciembre	6,13%

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2021)

Elaborado por: Edison Chicaiza

La información presentada en la tabla del desempleo refleja un porcentaje con baja variabilidad durante los años 2017, 2018 y 2019, para cerrar en 2020 con una tasa de desempleo al 6,13% a diciembre, esta tasa de desempleo, aunque disminuyó con relación a septiembre de 2020 sigue siendo una amenaza para EMCO pues los servicios de la empresa con sus clientes están relacionados al nivel de ventas que los clientes tienen por sus productos o servicios tomando en cuenta que el desempleo afecta al poder adquisitivo el consumo de productos y servicios disminuirán.

#### **1.2.1.2.6.3. Crisis por el COVID-19 (Pandemia)**

(Sunniva, 2020) explica el impacto de la pandemia a continuación.

La economía ecuatoriana recibió una serie de fuertes golpes externos desde 2015 y estaba todavía padeciendo las consecuencias del paro nacional y del movimiento de protesta de octubre pasado que permitió evitar el alza súbita de más de 100% en los precios de los hidrocarburos. Con la crisis global del coronavirus, cayeron los precios del petróleo ecuatoriano a 15 dólares, un commodity del cual el país depende, y a lo que deben sumarse los problemas de una economía dolarizada (es decir, que no puede devaluar y que está obligado a obtener la moneda estadounidense mediante exportaciones).

La pandemia afecta a la economía de las pequeñas, medianas y grandes empresas del país, en cuanto a EMCO el efecto se considera una amenaza por el cambio de actividades como son las siguientes los siguientes:

- Paralización de las visitas a clientes para registro de documentación.
- Aplicación de teletrabajo.
- Reducción de jornadas laborales.
- Suspensión de jornadas laborales.
- Utilización de conexión remota para el registro de la documentación.
- Reducción del precio de los servicios.
- Ampliación de plazos de cobro a clientes

#### **1.2.1.2.7. Factores Sociales y Culturales**

##### **1.2.1.2.7.1.Seguridad Pública**

Ecuador no ha sido un país que se caracterice por la seguridad que brinda a sus ciudadanos y esto se refleja en el alto índice de delincuencia en las principales ciudades del país, a pesar de que el Art.393 de la Constitución de la Republica establece que el estado debe garantizar la seguridad humana mediante políticas y acciones integradas para prevenir la violencia y discriminación.

En lo que corresponde al Distrito Metropolitano de Quito la seguridad pública se ve sustentada por “la tasa de seguridad” así lo menciona (Quitoinforma, 2021)

El valor de la ‘Tasa de Seguridad’ se destina a cubrir los servicios de seguridad ciudadana, ya sea con acciones de prevención o correctivos, así como de mantenimiento del parque automotor, creación de infraestructura, adquisición de herramientas de seguridad; cuyas acciones se ejecutan a través de las instituciones que tienen bajo sus competencias la seguridad de la comunidad.

Para EMCO la seguridad pública se ha convertido en una amenaza pues dentro de sus actividades su personal está expuesto a la inseguridad de la ciudad durante la ejecución de servicios; personal que esta propenso a asalto, robo, secuestro, hurtos, estafas; delitos que afecta a la seguridad pública de Quito done la empresa como se menciona anteriormente tiene su oficina y brinda sus servicios.

### **1.2.1.2.7.2. Culturales**

(Bembibre, 2010) determina que “el término cultural es aquel que se utiliza como adjetivo calificativo para designar a todos los hechos, eventos, situaciones, objetos o personajes que se relacionen con el marco de la cultura”.

En el ámbito culturas EMCO y sus empleados han tenido que afrontar el choque cultural con sus clientes, pues cada cliente tiene una formación cultural diferente que requiere de servicios que se adaptan a esta formación siendo esto el reto que debe enfrentar EMCO para brindar servicios eficientes a sus clientes porque sea empresa o persona natural cada uno tiene maneras de trabajar distinta ya sea por su giro de negocio o por la cultura de su personal.

Además, la pandemia cambio la cultura de la población por lo tanto de las empresas también tuvo que cambiar las relaciones personales desde un saludo, como el distanciamiento cambiaron las formas del trabajo pasando de una cultura de afinidad y cercanía con los clientes para dar paso al distanciamiento social y uso de medios electrónicos para no paralizar las actividades complicando la prestación de los servicios de EMCO a sus clientes siendo una amenaza en la relación proveedor-cliente.

### **1.2.1.3. Factores Tecnológicos**

Según (Sánchez Quezada & León Serrano, 2017) considera que los factores tecnológicos se refieren a:

El ritmo del cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener grandes efectos en la sociedad, como la ingeniería genética y la nanotecnología. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y control del uso de la tecnología. El cambio tecnológico puede generar el nacimiento de nuevas industrias y perturbar otras.

Los factores tecnológicos han permitido al mundo compartir de forma instancia aspectos culturales, información, facilitar el acceso a un mercado internacional, ampliar el alcance de los servicios, la publicidad, lo antes mencionado y más han llevado a los factores tecnológicos a una posición de importancia para las empresas que buscan competir en un mercado moderno.

Es esta importancia de los factores tecnológicos la que guía a las empresas a mejorar mediante el uso de TICs para poder crecer en un mercado competitivo, en el caso de EMCO el uso de tecnologías TICs ha permitido que los servicios de la empresa permitan seguir brindando el servicio a los clientes de acuerdo a sus necesidades que ya los realizaban antes de pandemia

y posterior a esta el uso más intensivo de TICs para el registro contable, transmisión de información, reuniones con clientes para revisión de estados financieros, plataformas digitales para tramites gubernamentales y demás actividades que han tenido que cambiar su modalidad actualizando los servicios al medio digital gracias al equipamiento necesario para este trabajo por lo que para la empresa EMCO la aplicación de TICs en sus servicios le ha ser competentes y no parar sus servicios con los clientes cumpliendo con los requisitos gubernamentales y cumplimiento de las obligaciones con el mismo.

Una vez levantada la información de los factores externos se procedió plasmarlos en una matriz, para posteriormente darle una calificación, como a continuación se muestra:

- 5 Amenaza Importante
- 4 Amenaza Baja
- 3 Indiferente
- 2 Oportunidad Baja
- 1 Oportunidad Importante

Tabla 9 Matriz del Análisis PESTEL

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>POLÍTICAS</b>						
1.	Modificaciones tributarias y contables					5
2.	Modificaciones legales				4	
3.	Índice precio consumidor				4	
<b>ECONÓMICAS</b>						
1.	Producto Interno Bruto				4	
2.	PIB Sectorial				4	
3.	Inflación				4	
4.	Tasas de Interés (Activa y Pasivas)			3		
5.	Poder Adquisitivo		2			
6.	Desempleo					5
7.	Población económicamente Activa		2			
8.	Riesgo País	1				
9.	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)					5
<b>SOCIALES</b>						
1.	Cambios de conducta social				4	
2.	Crecimiento de la población		2			
3.	Seguridad publica				4	
<b>TECNOLÓGICAS</b>						

1.	Acceso a las TIC's , manejo de redes			2		
2.	Inversión en I+D	1				

Fuente: Levantamiento de información del análisis PESTEL

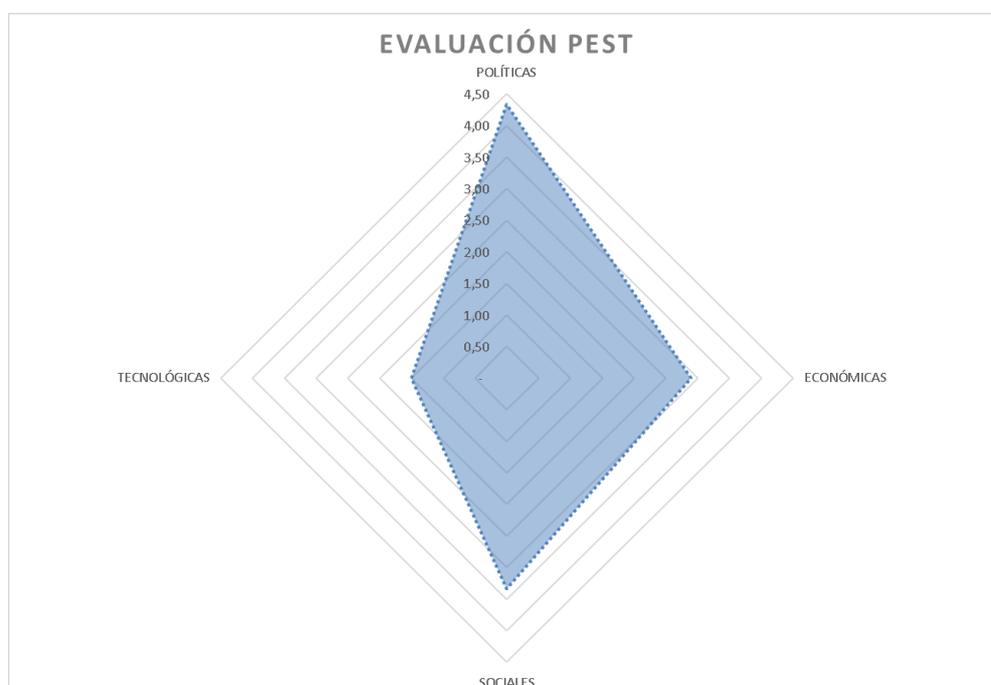
Elaborado por: Edison Chicaiza

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
<b>Evaluación PESTEL</b>	4,33	3,33	3,33	1,50

Fuente: Levantamiento de información del análisis PESTEL

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 12 Análisis PESTEL



Fuente: Levantamiento de información del análisis PESTEL

Elaborado por: Edison Chicaiza

Como se puede apreciar tanto en la tabla 9 y figura 12, los factores económicos, políticos son amenazas de gran relevancia y es donde hay que poner mayor énfasis para contrarrestarlos, por otro lado, los factores tecnológicos y sociales son oportunidades que se deben aprovechar.

### 1.2.2. Microambiente

Según (Conexion Esan, 2016) define al microambiente de la siguiente manera:

El microentorno también es conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores.

### **1.2.2.1. Evaluación de las fuerzas de PORTER**

Según (David, 2003, pág. 98) expresa “el modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.”

Michael Porter sustenta en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa está definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y
- La naturaleza de la rivalidad.

El beneficio de esta herramienta de gestión es que permite que se pueden examinar y calcular los recursos en relación a las cinco fuerzas. Si estarán en condiciones óptimas para formación y planificación de estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades o fortalezas logrando así afrontar las amenazas y debilidades.

Para la obtención de información y análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa EMCO se obtuvo a través de la entrevista al Gerente Propietario, para esto se asignó un valor de calificación a los factores determinantes con la siguiente escala:

- 5 Amenaza Importante
- 4 Amenaza Baja
- 3 Indiferente
- 2 Oportunidad Baja
- 1 Oportunidad Importante

Obteniendo así la siguiente información:

Tabla 10 Evaluación de las fuerzas de PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>					
1	Curva de experiencia de competidores				4	
2	Requisitos de capital.			3		
3	Acceso a canales de distribución.				4	
4	Identificación de marca.					5
5	Identificación de servicios	1				
6	Barreras gubernamentales	1				
	<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>					
1	Diversidad de los competidores					5
2	Costos por prestación de servicios elevados			3		
3	Diferenciación entre servicios		2			
4	Crecimiento de la demanda.					5
5	Barreras de salida.			3		
6	Capacidad del servicio				4	
	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>					
1	Disponibilidad de servicios sustitutos.				4	
2	Precio de los servicios sustitutos.	1				
3	Condiciones del servicio sustituto				4	
4	Costo de cambio para el cliente.	1				
5	Propensión del comprador a cambiar.				4	
	<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>					
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de contratación.			3		
3	Diferenciación servicios.		2			
4	Información acerca del proveedor.	1				
5	Identificación de la marca.		2			
6	Productos sustitutos.			3		
	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>					
1	Concentración de los proveedores.	1				
2	Importancia del volumen para los proveedores.		2			

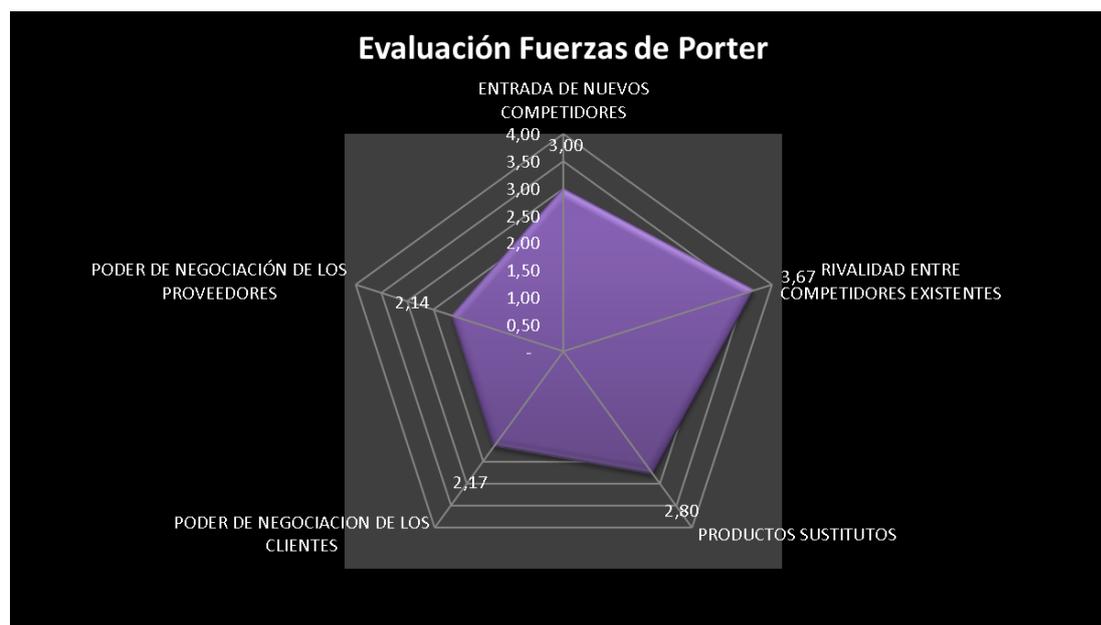
3	Diferenciación de insumos.			3		
4	Disponibilidad de insumos sustitutos			3		
5	Impacto de los insumos.	1				
6	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.	1				
7	Diferenciación del servicio.				4	

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES
<b>Evaluación Fuerzas de Porter</b>	3,00	3,67	2,80	2,17	2,14

Fuente: Levantamiento de información del análisis PORTER

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 13 Evaluación de las fuerzas de PORTER



Fuente: Levantamiento de información del análisis PORTER

Elaborado por: Edison Chicaiza

### Análisis:

Tomando en cuenta las variables que se encuentran en cada cuadrante de las 5 fuerzas de Porter en la tabla 10 que la entrada de nuevos competidores, productos sustitutos y la rivalidad entres competidores existentes son amenazas de gran consideración mientras que poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes representan

una gran oportunidad, esta información se obtuvo de la entrevista con el gerente propietario y los colaboradores de la empresa.

EMCO a nivel nacional cuenta con alta competencia por lo que tiene un duro trabajo para sobresalir en el mercado, por lo que con su amplia gama de servicios puede hacer frente a este mercado demandante, el valor agregado de sus servicios que brinda le hace destacar de sus competidores aprovechando así la creciente demanda de servicios contables, administrativos y tributarios.

### 1.2.2.2. Matriz EFE

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico aplicada para el análisis de los factores externos que influyen con el crecimiento y expansión de la empresa, con la información generada del análisis PESTAL y las 5 fuerzas de Porter se podrá llevar a cabo el planteamiento de la matriz EFE, como a continuación se detalla:

Tabla 11 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	<b>Oportunidades</b>			
1	Producto Interno Bruto	4%	3,00	0,12
2	PIB Sectorial	4%	3,00	0,12
3	Riesgo País	4%	3,00	0,12
4	Acceso a las TIC's , manejo de redes	6%	4,00	0,24
5	Inversión en I+D	5%	4,00	0,20
6	Crecimiento de la población	5%	2,00	0,10
7	Poder de negociación de los clientes	6%	3,00	0,18
8	Poder de negociación de los proveedores	5%	3,00	0,15
9	Población económicamente Activa	4%	4,00	0,16
10	Poder Adquisitivo	4%	4,00	0,16
11	Crecimiento de la demanda (de contratación de servicios profesionales)	5%	3,00	0,15
	<b>Amenazas</b>			

1	Modificaciones tributarias y contables	3%	4,00	0,12
2	Modificaciones legales	4%	2,00	0,08
3	Índice precio consumidor	4%	3,00	0,12
4	Inflación	5%	3,00	0,15
5	Desempleo	5%	2,00	0,10
6	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)	4%	3,00	0,12
7	Cambios de conducta social	4%	3,00	0,12
8	Seguridad pública	4%	4,00	0,16
9	Entrada de nuevos competidores	6%	2,00	0,12
10	Rivalidad entre competidores existentes	6%	2,00	0,12
11	Productos sustitutos	3%	3,00	0,09
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,98</b>

Elaborado por: Edison Chicaiza

### **Análisis:**

Para la obtención de la matriz EFE se estableció las amenazas y oportunidades halladas en el análisis externo, para posteriormente darle un peso de importancia a cada uno de los factores identificados, se calificó y considerando los criterios de los propietarios de la empresa y sugeridos por (David, 2003) de la siguiente manera:

“Si el valor es = 1 la respuesta es pobre, = 2 la respuesta es moderado, = 3 la respuesta es bueno, = 4 la respuesta es superior”.

La calificación obtenida de acuerdo al criterio del gerente de la empresa EMCO, el siguiente paso es multiplicar el peso que indica la importancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito de la empresa, con la calificación que se le asignó a los parámetros se obtendrá un resultado ponderado con un rango entre 4.0 el más alto a 1.0 el más bajo y un promedio de 2,5. Si se supera el promedio, esto quiere decir que la empresa aprovecha con eficiencia las oportunidades y contrarresta las amenazas.

Los resultados obtenidos es un valor 2,98, lo que representa que la empresa mantiene en una permanencia moderada por lo que deberá desarrollar estrategias que sean capaces de potenciar a las oportunidades y disminuir las amenazas.

### 1.2.2.3. Análisis Interno

Realizar el análisis interno de una empresa es de gran importancia porque son aquellos factores que pueden generar un impacto positivo o negativo en la gestión empresarial.

Para el levantamiento de información del análisis interno de EMCO se lo realizó mediante la entrevista con la Gerente propietaria de la empresa y colaboradores (ANEXO 1), utilizando el método de la Auditoría Interna, el cual establece que la ejecución de la administración estratégica en una empresa se debe establecer interrogantes a ciertas áreas para establecer la situación actual, estas áreas que plantean el autor son:

- Gerencia general
- Mercadotecnia
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo
- Sistemas computarizados de información

Se debe tomar en cuenta que las preguntas del área de producción y operaciones fue necesario adecuarlas para el giro de negocio de EMCO.

Para el levantamiento de información se valoró cada pregunta donde 4 es una fortaleza importante, 3 fortaleza media, 2 debilidad media y 1 debilidad fuerte, por lo que se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 12 Auditoría Interna

<b>Operaciones de la Gerencia</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		2
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		1
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		2
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?		2
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?		2

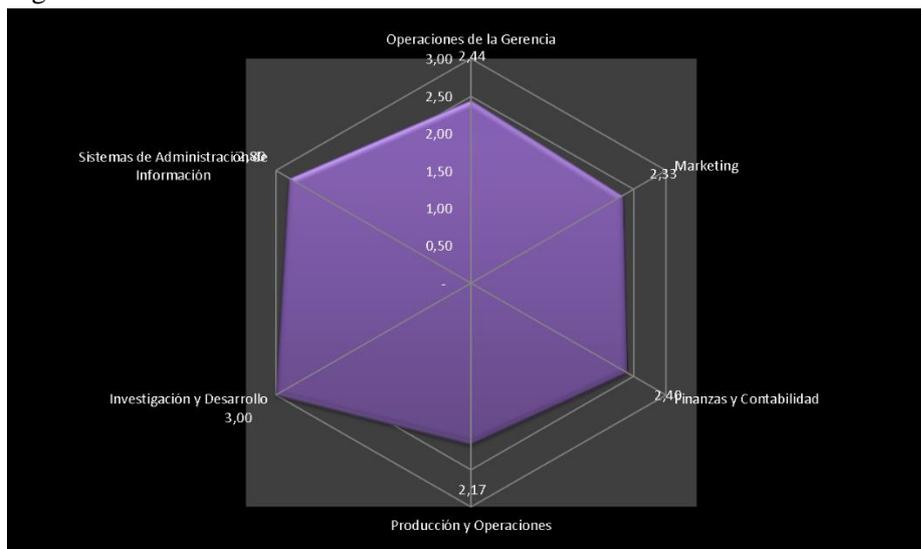
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?	3	
7. ¿Es alta la moral de los empleados?	3	
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?		1
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	4	
<b>Ponderación</b>		<b>2,22</b>
<b>Marketing</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	4	
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	3	
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		1
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	4	
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?		2
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	4	
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?		1
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?		2
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?		1
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?		1
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		2
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente.	3	
<b>Ponderación</b>		<b>2,33</b>
<b>Finanzas y Contabilidad</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y/o débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?	4	2
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?		1
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?		2
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		1
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?	3	
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?		2
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	4	
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	3	
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?		2
<b>Ponderación</b>		<b>2,40</b>
<b>Producción y Operaciones</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿Son con fiables y razonables los insumos y materiales para la prestación de servicios?		1
2. ¿Las instalaciones y los equipos se encuentran en buenas condiciones?	4	
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos del servicio al cliente?		1
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?		1
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?		2
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?	4	
<b>Ponderación</b>		<b>2,17</b>
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?		1
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?	4	

3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?	3	
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?	3	
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?	4	
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?	3	
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales?	3	
<b>Ponderación</b>		<b>3,00</b>
<b>Sistemas de Administración de Información</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	4	
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?	3	
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?		1
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?	4	
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?	3	
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?	3	
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?	4	
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?		2
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?		2
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?		2
<b>Ponderación</b>		<b>2,80</b>

Fuente: Levantamiento de información de la Auditoría Interna  
 Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 14 Auditoría Interna



Fuente: Levantamiento de información de la Auditoría Interna

Elaborado por: Edison Chicaiza

### Análisis:

Con el levantamiento de la información de la auditoría interna evidencia que existen debilidades en las áreas de Operaciones de la Gerencia, Marketing, Producción y operaciones, en cuanto a las áreas de Finanzas y Contabilidad, Sistema de la información y , investigación y desarrollo representan importantes fortalezas; se debe fomentar todas las áreas con la formulación de estrategias que ayuden a la obtención de los objetivos y metas, todo esto se encuentra plasmado en la tabla 12.

#### 1.2.2.3.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según (David, 2003, pág. 112) expresa:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Para el desarrollo de la Matriz del Perfil Competitivo se tomó dos competidores potenciales del mercado de servicios contables, administrativos y tributarios, los factores de éxito y su respectivo peso se determinaron de acuerdo al criterio del Gerente propietario de la empresa EMCO experto en temas de planificación estratégica.

Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		EMCO		ONE SOLUTION		ACOVAS	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	9%	3,00	0,27	4,00	0,36	4,00	0,36
Gama de Servicios	16%	4,00	0,64	4,00	0,64	4,00	0,64
Infraestructura	10%	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40
Calidad del servicio	10%	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Competitividad en precios	9%	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36
Ubicación Geográfica	8%	3,00	0,24	2,00	0,16	3,00	0,24
Campañas publicitarias	10%	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10
Lealtad de los clientes	10%	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
Participación en el mercado	10%	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Posición Financiera	8%	3,00	0,24	4,00	0,32	4,00	0,32
Totales	<b>100%</b>		2,97		<b>3,54</b>		<b>3,22</b>

Elaborado por: Edison Chicaiza

**Escala Calificación****1****Debilidad Principal****2****Debilidad Menor****3****Fortaleza Menor****4****Fortaleza Principal**

Como se puede evidenciar en la tabla 13, la empresa **ONE SOLUTION** es un competidor de gran influencia ya que obtuvo un puntaje de 3.54, seguido de **ACOVAS** que obtuvo 3.22 puntos, como se puede visualizar la variación que existe entre la competencia con la empresa diagnosticada no es tan relevante, por tanto, se podría decir que a nivel competitivo EMCO se encuentra dentro del nivel querido de competencia del sector.

## 1.2.2.4. Matriz EFI

Tabla 14 Matriz EFI

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	Competitividad de Precios	7%	4	0,28
2	Capacidad tecnológica	4%	4	0,16
3	Amplio portafolio de servicios	7%	4	0,28
4	Participación en el mercado (experiencia)	4%	2	0,08
5	Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados	7%	4	0,28
6	Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	7%	3	0,21
7	Las instalaciones y los equipos se encuentran en buenas condiciones	5%	3	0,15
8	Calidad del servicio	4%	2	0,08
9	Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	4%	2	0,08
10	Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital	7%	4	0,28
11	La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado	5%	3	0,15
	<b>Debilidades</b>			0,00
1	Participación en el mercado	6%	3	0,18
2	Competitividad en precios	5%	3	0,15
3	La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico)	5%	4	0,20
4	Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)	6%	3	0,18
5	La empresa no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	4%	2	0,08
6	La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	4%	3	0,12
7	Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas	5%	2	0,10
8	La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	4%	3	0,12
9	La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo	6%	3	0,18
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,16</b>

Fuente: Levantamiento de información de los factores Internos

Elaborado por: Edison Chicaiza

Para la formulación de la matriz de factores internos se tomó la información del análisis interno, consecutivamente a las variables se les dio un valor dando como sumatoria total 100%, y con considerando los criterios de los propietarios de la empresa y sus colaboradores se les dio un valor, posteriormente de haber formado y tabulado la calificación, se multiplica el peso que indica la importancia relativa de ese factor, por la calificación asignada de la ponderación tomando en cuenta que si el valor es = 1 la respuesta es pobre, = 2 la respuesta es moderado, = 3 la respuesta es bueno, = 4 la respuesta es superior.

El total ponderado puede interpretarse de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5, por ende, los totales ponderados por debajo del promedio caracterizarán a las empresas débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba indicarán una posición interna fuerte, EMCO se encuentra en el rango estable en cuanto a la posición interna con 3,16 puntos.

#### 1.2.2.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA

Con la matriz PEYEA se puede implantar las mejores estrategias ya determinada la posición interna y externa. Las variables que se toman en cuenta para la obtención de esta matriz son

- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Tabla 15 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
FI	Fuerza de la Industria									
1	Potencial de crecimiento	Bajo						6		Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo				4				Alto
3	Estabilidad financiera	Baja					5			Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo				4				Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente					5			Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil				4				Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja							7	Alto

VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Pequeña					-5			Grande
2	Calidad del producto	Inferior						-6		Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando		-2						Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja					-5			Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja				-4				Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo							-7	Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo					-5			Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo					5			Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado				4				Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada					5			Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo						6		Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo					5			Alto
6	Rotación de inventarios	Lento			3					Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas				4				Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo				4				Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos							-7	Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta				-4				Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande					-5			Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio						-6		Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas		-2						Muchas
6	Presión competitiva	Alta			-3					Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta							-7	Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica						-6		Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto						-6		Bajo

Fuente: Levantamiento de información de los factores internos y externos

Elaborado por: Edison Chicaiza

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
<b>Evaluación Fuerzas</b>	5,00	-4,86	4,50	-5,11
<b>X</b>	0,14			
<b>Y</b>	-0,61			

Fuente: Levantamiento de información de los factores internos y externos

Elaborado por: Edison Chicaiza

## Posición de las

Figura 15 Posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA



Fuente: Levantamiento de información de la matriz PEYEA

Elaborado por: Edison Chicaiza

### Análisis:

En tabla 16 y la figura 20 se puede apreciar que la empresa EMCO deberá desarrollar estrategias competitivas, ya que estas estrategias ayudaran a crear una característica diferencial a la empresa sobre el resto de su competencia, con el fin de obtener un rendimiento mayor, por lo que se tomara en cuenta las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter que son:

- Estrategia de liderazgo en costes
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia del enfoque

### 1.2.2.6. Matriz de crecimiento BCG

Tabla 16 Matriz de crecimiento BCG

División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
M.ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.M6920.09 Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera).	57,98%	-15,49%	0,086%
	<b>TOTAL</b>		0,086%

Fuente: Código CIIU, Sitio web Saiku, estados financieros de EMCO

Elaborado por: Edison Chicaiza

Figura 16 Matriz de crecimiento BCG



Fuente: Levantamiento de información de matriz BCG

Elaborado por: Edison Chicaiza

#### Análisis:

Para la ejecución de la matriz de crecimiento BCG se tomó 2 parámetros la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación, para el cálculo de la participación relativa en el mercado se seleccionó los ingresos de la empresa EMCO del año 2020 que es de \$ 58.102,52, este se dividió para los ingresos de la empresa líder del mercado que es ACOVAS teniendo \$ \$ \$100.211,63. Para el cálculo del crecimiento de la industria se realiza el análisis horizontal de los ingresos de la industrias \$ 138.309.722,03 (2019) contra \$

116.880.376,3 (2020) obteniendo así el crecimiento de la industria que es de -15,49% y finalmente para calcular el porcentaje de las utilidades se toma en cuenta la participación del mercado por industria \$ 116.880.376,3 (2020) dividido para el ingreso total de las industrias \$ 136.094.615.970 que da como resultado 0.086%, con los resultados obtenidos de los factores antes mencionados nos dio que la empresa EMCO se encuentra en el cuadrante III vaca lechera, esto quiere decir que se debe establecer estrategias de desarrollo del producto, desarrollo del mercado, diversificación, desinversión y recorte de gastos.

Para cumplir el enfoque de estrategia que debe seguir la empresa, se implementara las siguientes estrategias de desarrollo del producto:

- Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de un servidor de acceso ininterrumpido para la obtención de información contable, financiera y tributaria de los clientes.
- Aumentar la cartera de clientes mediante el diseño un plan de marketing para promover el crecimiento de las ventas, resaltando los atributos de los servicios

En cuanto a las estrategias de desarrollo del mercado se implementará las siguientes:

- Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado.

Para que EMCO destaque de forma significativa el mercado y entre sus rivales se aplicara las siguientes estrategias de diferenciación:

- Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para nuestros clientes potenciales y futuros clientes.
- Disponer de un equipo altamente capacitado, mediante la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados.

Las diferentes estrategias antes mencionadas se encuentran plasmadas en la Tabla 23 Matriz del Plan Estratégico.

### **1.3.Matriz FODA**

La matriz de análisis FODA o DAFO, se la realizo tomando la información de los análisis tanto externos como internos ya que esta es una herramienta estratégica que permitirá identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, así como las fortalezas y debilidades. La aplicación de la matriz FODA es ofrecer un claro análisis para poder desarrollar decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Para EMCO se ha desarrollado la siguiente matriz FODA, donde se podrán visualizar tanto sus amenazas, oportunidades, fortalezas como debilidades, la valoración será de 1 a 10, donde 1 es más importante o trascendental en el negocio y 10 la menos importante; se optará por las 5 más importantes de cada cuadrante, como a continuación se plasma:

Tabla 17 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)</b>
Competitividad de Precios	4	Producto interno bruto	3
Capacidad tecnológica	3	PIB sectorial	2
Amplio portafolio de servicios	1	Riesgo país	2
Participación en el mercado (experiencia)	2	Acceso a las TIC's y manejo de redes	1
Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados	3	Inversión en I+D	5
Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	2	Crecimiento de la población	7
Las instalaciones y el equipo se encuentran en buenas condiciones	3	Poder de negociación de los clientes	1
Calidad del servicio	1	Poder adquisitivo	1
Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	1	Población económicamente Activa	1
Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital	3	Poder de negociación de los proveedores	1
La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado	5		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)</b>
La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo	2	Modificaciones tributarias y contables	3
Competitividad en precios	1	Modificaciones legales	1
La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico)	1	Índice precio consumidor	1
Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)	1	Inflación	4
La empresa no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	3	Desempleo	5
La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	2	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)	4
Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas	4	Cambios de conducta social	4
La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	2	Seguridad pública	4
		Entrada de nuevos competidores	1
		Rivalidad entre competidores existentes	1
		Productos sustitutos	1

Fuente: Levantamiento de información de los factores Internos y Externos

Elaborado por: Edison Chicaiza

Tabla 18 Variables más influyentes de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplio portafolio de servicios	Acceso a las TIC's y manejo de redes
Calidad del servicio	Poder de negociación de los clientes
Participación en el mercado (experiencia)	Crecimiento de la demanda (de contratación de servicios profesionales)
Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	Población económicamente Activa
Las instalaciones y los equipos se encuentran en buenas condiciones	Poder de negociación de los proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico)	Modificaciones tributarias y contables
Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)	Índice precio consumidor
La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo	Entrada de nuevos competidores
La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	Rivalidad entre competidores existentes
Competitividad en precios	Productos sustitutos

Fuente: Matriz FODA relevante

Elaborado por: Edison Chicaiza

### 1.3.1. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA Cruzada se obtiene luego de analizar las principales variables internas y externas escogidas en la matriz FODA relevante, los cuales son factores actuales, potenciales, que pueden tener un impacto en la idea de negocio de EMCO, y sobre las cuales se podrá desarrollar estrategias como a continuación se plasma en la tabla 20:

Tabla 19 Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1.-	Amplio portafolio de servicios	1.-	La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico)
		2.-	Calidad del servicio	2.-	Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)
		3.-	Participación en el mercado (experiencia)	3.-	La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo
		4.-	Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	4.-	La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva
		5.-	Las instalaciones y los equipos se encuentran en buenas condiciones	5.-	Competitividad en precios
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIA FO</b>		<b>ESTRATEGIA DO</b>	
		<b>(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</b>		<b>(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)</b>	
1.-	Acceso a las TIC's y manejo de redes	F3-O5	Aumentar la participación en el mercado, mediante alianzas estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	D2-O2	Aumentar la cartera de clientes mediante el diseño un plan de marketing para promover el crecimiento de las ventas, resaltando los atributos de los servicios. Responsable Gerente Propietario y Marketing
2.-	Poder de negociación de los clientes				
3.-	Crecimiento de la demanda (de contratación de servicios profesionales)				
4.-	Población económicamente Activa	F4-O2	Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de un servidor de acceso ininterrumpido para la obtención de información contable, financiera y tributaria de los clientes. Responsable Gerente Marketing.	D5-O1	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario
5.-	Poder de negociación de los proveedores				
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIA FA</b>		<b>ESTRATEGIA DA</b>	
		<b>(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)</b>		<b>(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)</b>	
1.-	Modificaciones tributarias, legales y contables	F1-A4	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para nuestros clientes potenciales y futuros clientes. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	D4-A4	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad.
2.-	Índice precio consumidor				
3.-	Entrada de nuevos competidores	F2-A1	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	D4-A1	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador.
4.-	Rivalidad entre competidores existentes				
5.-	Productos sustitutos				

Fuente: Información de la Matriz FODA relevante

Elaborado por: Edison Chicaiza

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EMCO paso por un profundo análisis investigativo interno como externo durante de la situación actual permitiendo así establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización durante el desarrollo del capítulo I lo que permitió obtener información relevante para determinar los lineamientos necesarios que deberán ser aplicados para la mejora de la situación actual.

Es importante resaltar que EMCO no cuenta con misión, visión y valores, además de no tener presente una filosofía empresarial, las mismas que deberán ser desarrolladas en el Capítulo II como se propone a continuación para el posterior desarrollo del plan estratégico.

#### 2.1. Filosofía Empresarial

La filosofía de una empresa y organización es importante por la base que define los objetivos y principios que deberá cumplir quienes pertenecen a la organización, además de permitir ser evaluados; para EMCO la filosofía que lo representaría es GUNG HO ya que esta filosofía determina al trabajo en equipo como la clave para el éxito aplicándolo en la prestación de los servicios y dentro de la empresa entendiendo que el trabajo realizado vale la pena, que tienen poder decisión y serán reconocidos por cumplir metas.

##### 2.1.1. Misión

Actualmente EMCO no cuenta con una Misión que le ayude a saber cuál es el camino que debe seguir para cumplir sus metas y objetivos, por lo que se declara la siguiente misión:

## Propuesta de Misión

Tabla 20 Matriz de la construcción de la Misión

<b>MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISION</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué y quienes somos	Empresa que brinda servicios externos
Qué hacemos (BB y SS)	Servicios contables, administrativos y tributarios
Para que necesidades	Soluciones para micro, pequeñas y medianas empresas
Con que insumos y tecnología	Con tecnología contemporánea
Para que grupos sociales	Personas naturales y empresas
<b>REDACCIÓN DE LA MISION:</b> EMCO es una organización de consultoría y capacitación ágil, competitiva e innovadora enfocada a superar las expectativas y brindando soluciones de mejora a micros, pequeñas y medianas empresas, que las impulse a ser más productivas, rentables y competitivas, comprometiéndose con el desarrollo integral del capital humano, donde el servicio y la atención brindada constituyan la clave del éxito.	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edison Chicaiza

### 2.1.2. Visión

Al igual que la misión la visión también es de suma importancia dado que le permitirá conocer a EMCO como se verá en largo plazo en el mercado, por lo que se propone la siguiente visión:

## Propuesta de Visión

Tabla 21 Matriz de la construcción de la Visión

<b>MATRIZ PARA CONSTRUIR LA VISIÓN</b>	
<b>QUE QUEREMOS SER: DEBER SER EN 5, 10 O 15 AÑOS</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué y quienes somos	Somos una Empresa de Asesoría Empresarial, que funciona en la ciudad de Quito
Base filosófica	Trabajamos con la filosofía GUNG HO
Finalidad o propósito	Brindar Soluciones Integrales
Principios y valores	Promueve desarrollo sustentable con responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, confianza, transparencia y trabajo en equipo
Ámbitos de acción	Servicios (Diseño, Investigación)
<b>REDACCIÓN DE LA VISIÓN:</b> Ser reconocida en la ciudad de Quito como una empresa con continua rentabilidad, por su personal competitivo y por sus servicios de consultoría y gestión de altísima seriedad, honestidad y calidad., que trabaja bajo la filosofía GUNG HO, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico de nuestros clientes.	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edison Chicaiza

### 2.1.3. Principios y Valores

Para EMCO la declaración de los principios y valores son importantes ya que son aspectos del comportamiento tanto con sus clientes, proveedores e incluso con la competencia, que marcan su línea de actuación, además son la base de la misión, visión, las estrategias y los objetivos estratégicos.

Tabla 22 Principios y Valores

Grupos	Socios	Proveedores	Clientes	Empleados
<b>Principios</b>				
Compromiso	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X
Transparencia	X		X	X
Trabajo en equipo	X		X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
<b>Valores</b>				
Confidencialidad		X	X	
Cumplimiento	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X
Compromiso en el servicio	X	X		X

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edison Chicaiza

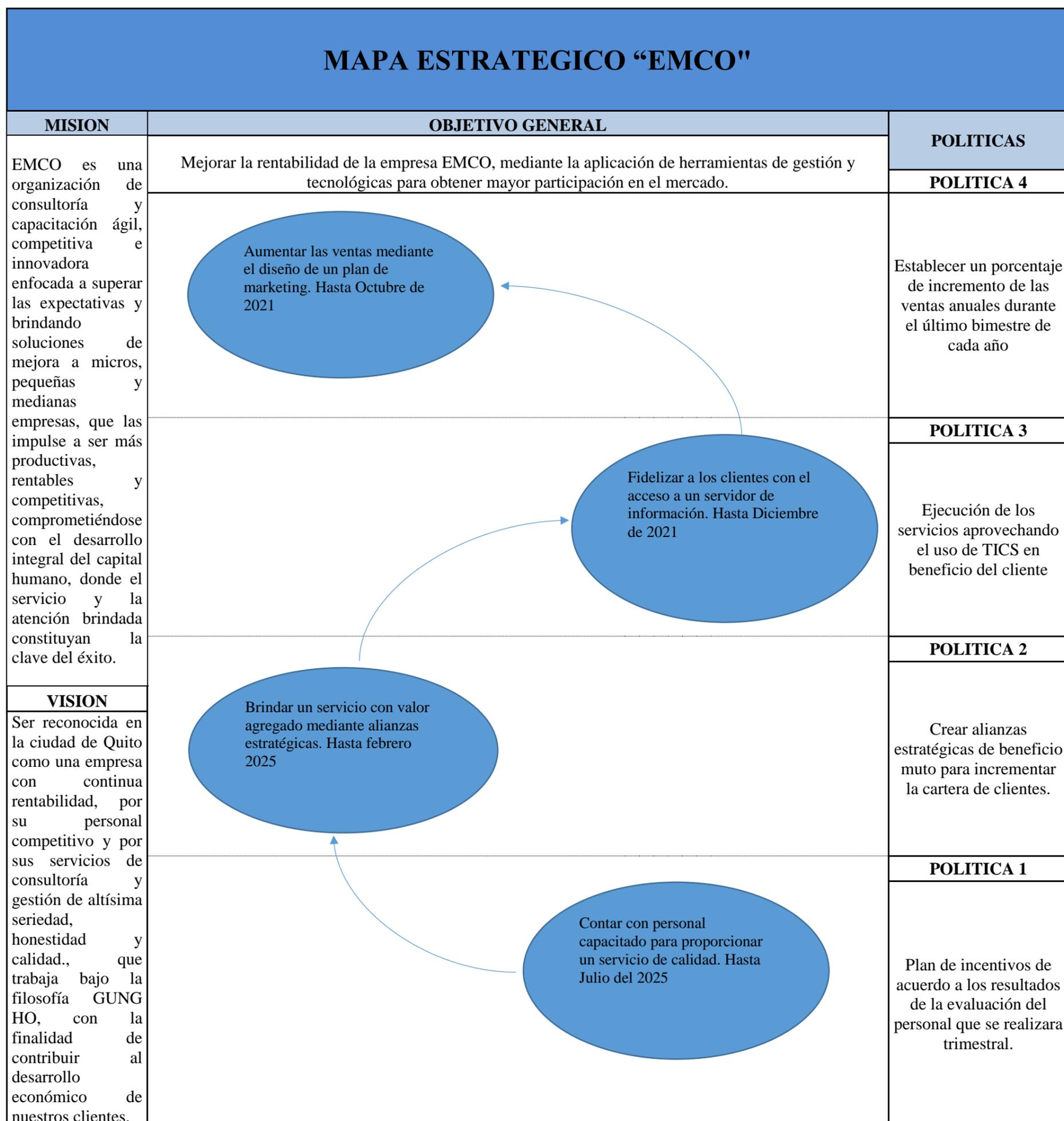
Toda organización consciente son modelos para otras, que quieren aprender de su enfoque de gestión y EMCO no es la excepción es por ello que en la tabla 23 demuestra que los principios y valores involucran a todos los grupos tanto socios, proveedores, clientes, como empleados, pues el suceso de los mismos accede al cumplimiento de todas las metas que se proponga la empresa.

### 2.2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico para EMCO detallará el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones estrechas de causa y efecto entre los objetivos de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero de la empresa.

El mapa estratégico propuesto para EMCO ayudara a trazar la ruta de la empresa para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se conviertan en acciones, a continuación, se detalla los objetivos:

Figura 17 Mapa Estratégico



Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

## 2.3. Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta de mejora que cualquier negocio debe poner en práctica, dado que se expresa los objetivos institucionales que se anhela alcanzar, a medio o largo plazo, y se especifica el modo en el que se va conseguir.

### 2.3.1. Matriz de plan estratégico

En el desarrollo de la realización de la matriz del Plan Estratégico se debe tomar en cuenta parámetros fundamentales para tener un direccionamiento correcto y estos son:

- **Eje estratégico:** Los ejes estratégicos están vinculados con la visión, misión, principios y valores de la empresa, buscando el bien común entre estos factores.
- **Descripción del objetivo:** busca formar con mayor claridad el resultado deseado.
- **Estrategia general:** se obtiene del cruce realizado en la matriz del FODA cruzado.
- **Indicador:** los indicadores detallan la forma en que se medirá el logro del resultado.
- **Nivel esperado:** es lo que se desea alcanzar por cada uno de los indicadores en porcentaje.
- **Metas:** Es el resultado deseado si se ha alcanzado el objetivo propuesto.
- **Política general:** Es lo que se pretende generar con la estrategia.
- **Responsable:** es el individuo responsable de la ejecución y de rendir cuentas del avance del proyecto.
- **Plazo:** Es el tiempo en que se va a ejecutar y cumplir las estrategias, puede ser en meses o años.
- **Programa:** Se percibe la agrupación de actividades que son desarrolladas por los componentes a fin de que se cometa el objetivo.
- **Proyectos:** Son los constituyen el programa.
- **Costo:** Es el valor económico para ejecutar los proyectos en el tiempo.

Cada uno de los parámetros señalados, precedentemente, son definidos de forma clara, y no consiente indecisión de lo esperado en cada uno de los puntos detallados.

Tabla 23 Matriz del Plan Estratégico

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	%		
1.-	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión- Visión)	Brindar un servicio con valor agregado mediante las alianzas estratégicas. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	N° de alianzas estratégicas planificadas/ N° de alianzas estratégicas concretadas	100%	Cumplir con la aplicación de Alianzas Estratégicas al 100%	Trabajar con las Alianzas Estratégicas	Gerente Propietario	4 años	Programa Alianzas Estratégicas	Proyecto Alianzas	5.000		25%	25%	25%	25%	100%	
		Cliente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Fidelizar a los clientes con el acceso a un servidor de información. Hasta Diciembre de 2021	Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de un servidor de acceso ininterrumpido para la obtención de información contable, financiera y tributaria de los clientes. Responsable Gerente Marketing.	Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de un servidor de acceso ininterrumpido para la obtención de información contable, financiera y tributaria de los clientes. Desde Julio de 2021	N° de Clientes Fidelizados/N° de clientes	100%	Contar con clientes fidelizados al 100%	Alimentar información de servidor	Personal	6 meses	Programa Tecnológico-Mejoras		100%						100%
2.-	FA	Cliente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Aplicar estrategias de diferenciación con servicios personalizados para futuros clientes Hasta Septiembre 2022	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para futuros clientes. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para futuros clientes . Desde Septiembre 2021	N° servicios solicitados/ N° servicios personalizados	85%	Ejecutar servicios personalizados	Desarrollar servicios personalizados	Gerente Propietario	2 años	Programa Servicios personalizados	500	30%	70%				100%	
		Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, compromiso, transparencia (Visión)	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias para la subsistencia de la empresa. Hasta Julio de 2023	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Desde Julio de 2021	Desarrollo de Planes de contingencias SI o NO	90%	Realizar en un 80% Planes de contingencias	Contar en la empresa con los Planes de contingencias	Gerente Propietario y Marketing.	3 años	Programa Planes de Contingencia	4000	50%	25%	25%				100%
3.-	DO	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Aumentar las ventas mediante el diseño de un plan de marketing. Hasta Octubre de 2021	Aumentar la cartera de clientes mediante el diseño un plan de marketing para promover el crecimiento de las ventas, resaltando los atributos de los servicios. Responsable Gerente Propietario y Marketing	Aumentar la cartera de clientes mediante el diseño un plan de marketing para promover el crecimiento de las ventas, resaltando los atributos de los servicios. Desde Julio de 2021	ventas del mes anterior a la aplicación del plan de marketing / ventas del mes posterior a la aplicación del plan de marketing	100%	Aplicar al 100% el plan de marketing en la empresa	Contar con el plan de marketing en empresa.	Gerente Propietario y Marketing	4 meses	Programa Publicidad	3.000	100%						100%

		<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)</b>	Contar con personal capacitado para proporcionar un servicio de calidad. Hasta Julio del 2025	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Desde Julio de 2021	N° de personal capacitado/ N° de personal	100%	Trabajar al 100% con personal capacitado y motivado.	Contar con el programa de gestión por competencias .	Gerente General y Comercial	5 años	Programa aprendizaje	3.000	20%	20%	20%	20%	20%	20%	<b>100%</b>			
4.-	DA	<b>Financiero</b>	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)</b>	Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica. Hasta Julio de 2025.	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Desde Julio de 2022	Contar con un ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras y sociales (salarios).	85%	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Garantizar la permanencia de los activos líquidos..	Gerente Propietario y Contador	4 años	Programa Cartera Financiera	2.000		25%	25%	25%	25%		<b>100%</b>			
		<b>Financiero</b>	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)</b>	Adquirir créditos bancarios para fortalecer la cartera de servicios e invertir. Hasta Julio de 2023.	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad.	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Julio de 2021	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	85%	Alcanzar un 100% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	Contar en la empresa con análisis de financiamientos.	Contador	3 años	Programa Financiero	500	50%	30%	20%					<b>100%</b>		
<b>TOTAL</b>														<b>19700</b>										

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

## **2.4. Plan Operativo (POA)**

Los planes operativos anuales son documentos en los que se plasma la planificación estratégica de una empresa orientada a los objetivos que se quiere conseguir anualmente por lo cual están alineación con el plan estratégico, para EMCO estos servirán como instrumento que le permitirá determinar el cumplimiento de las actividades entre las cuales se encuentra la medición mediante indicadores anuales, aplicación de actividades enfocadas en el resultado, determinar las personas responsables de cada actividad, designación de recursos y el cronograma de las actividades.

La propuesta para el plan estratégico de EMCO se establece en un periodo de 5 años de los cuales se desarrollan los planes operativos para cada año los cuales deberán ser consecuentes y estar vinculados pues el mismo tienes un orden a seguir.

Tabla 24 POA Año 1

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	FO	Cliente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Fidelizar a los clientes con el acceso a un servidor de información. Hasta Diciembre de 2021	N° de Clientes Fidelizados /N° de clientes	1	Contar con clientes fidelizados al 100%	Alimentar información de servidor	Personal	6 meses	Programa Tecnológico-Mejoras	Proyecto Servidor clientes	1700							16%	16%	20%	16%	16%	16%	100%
2	FA	Cliente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Aplicar estrategias de diferenciación con servicios personalizados para futuros clientes. Hasta Septiembre 2022	N° servicios solicitados/ N° servicios personalizados	0.85	Ejecutar servicios personalizados	Desarrollar servicios personalizados	Gerente Propietario	2 años	Programa Servicios personalizados	Proyecto Investigación Cliente	250									30%	30%	30%	10%	100%
3	FA	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias para la subsistencia de la empresa. Hasta Julio de 2023	Desarrollo de Planes de contingencias SI o NO	90%	Realizar en un 80% Planes de contingencias	Contar en la empresa con los Planes de contingencias	Gerente Propietario y Marketing.	3 años	Programa Planes de Contingencia	Proyecto Preventivo	2000							16%	16%	20%	16%	16%	16%	100%
4	DO	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Aumentar las ventas mediante el diseño de un plan de marketing. Hasta Octubre de 2021	ventas del mes anterior a la aplicación del plan de marketing / ventas del mes posterior a la aplicación	100%	Aplicar al 100% el plan de marketing en la empresa	Contar con el plan de marketing en empresa.	Gerente Propietario y Marketing	4 meses	Programa Publicidad	Proyecto mejoras	3000								25%	25%	25%	25%		100%



Tabla 25 POA Año 2

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión)	Incrementar la participación en el mercado mediante las Alianzas Estratégicas para brindar un servicio con valor agregado. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	N° de alianzas estratégicas planificadas/ N° de alianzas estratégicas concretadas	100%	Cumplir con la aplicación Alianzas Estratégicas 100%	Trabajar con Alianzas Estratégicas	Gerente Propietario	4 años	Programa Alianzas Estratégicas	Proyecto Alianzas	1250	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	
2	FA	Cliente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para futuros clientes. Hasta Septiembre 2022	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para futuros clientes. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	N° servicios solicitados/ N° servicios personalizados	85%	Ejecutar servicios personalizados	Desarrollar servicios personalizados	Gerente Propietario	2 años	Programa Servicios personalizados	Proyecto Investigación Cliente	250	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			
3	FA	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias para la subsistencia de la empresa. Hasta Julio de 2023	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	Desarrollo de Planes de contingencias SI o NO	90%	Realizar en un 80% Planes de contingencias	Contar en la empresa con los Planes de contingencias	Gerente Propietario y Marketing.	3 años	Programa Planes de Contingencia	Proyecto Preventivo	1000	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%

4	DO	Aprendizaje y Crecimiento	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Disponer de un equipo altamente capacitado, mediante la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos. Hasta Julio del 2025	Disponer de un equipo altamente capacitado, mediante la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	N° de personal capacitado/ N° de personal	100%	Trabajar al 100% con el programa de gestión por competencias.	Contar con el programa de gestión por competencias.	Gerente General y Comercial	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Gestión por Competencia	600	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%
5	DA	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)	Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica. Hasta Julio de 2025.	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador	Contar con una ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras y sociales (salarios).	85%	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Garantizar la permanencia de los activos líquidos.	Gerente Propietario y Contador	4 años	Programa Cartera Financiera	Proyecto Preventivo	500							20%	20%	15%	15%	15%	15%
7	DA	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)	Adquirir créditos bancarios para fortalecer la cartera de servicios e invertir. Hasta Julio de 2023.	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	85%	Alcanzar un 100% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	Contar en la empresa con análisis de financiamientos.	Contador	3 años	Programa Financiero	Proyecto Financiamiento	150	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%
<b>TOTAL</b>																									3750	

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

Tabla 26 POA Año 3

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión)	Brindar un servicio con valor agregado mediante las alianzas estratégicas. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	N° de alianzas estratégicas planificadas/ N° de alianzas estratégicas concretadas	1	Cumplir con la aplicación de Alianzas Estratégicas al 100%	Trabajar con Alianzas Estratégicas	Gerente Propietario	4 años	Programa Alianzas Estratégicas	Proyecto Alianzas	1250	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	9%	8%	8%	9%	8%
2	FA	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa. Responsable Gerente Propietario y Marketing.	Desarrollo de Planes de contingencias SI o NO	90%	Realizar en un 80% Planes de contingencias	Contar en la empresa con los Planes de contingencias	Gerente Propietario y Marketing.	3 años	Programa Planes de Contingencia	Proyecto Preventivo	1000	20%	20%	20%	20%	10%	10%						
3	DO	Aprendizaje y Crecimiento	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Contar con personal capacitado para proporcionar un servicio de calidad. Hasta Julio del 2025	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	N° de personal capacitado/ N° de personal	1	Trabajar al 100% con personal capacitado y motivado.	Contar con el programa de gestión por competencias	Gerente General y Comercial	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Gestión por Competencia	600	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%
4	DA	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)	Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a	Contar con un ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras	85%	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Garantizar la permanencia de los activos líquidos..	Gerente Propietario y Contador	4 años	Programa Cartera Financiera	Proyecto Preventivo	500	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%



Tabla 27 POA Año 4

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión)	Brindar un servicio con valor agregado mediante las alianzas estratégicas. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	N° de alianzas estratégicas planificadas/ N° de alianzas estratégicas concretadas	1	Cumplir con la aplicación de Alianzas Estratégicas al 100%	Trabajar con Alianzas Estratégicas	Gerente Propietario	4 años	Programa Alianzas Estratégicas	Proyecto Alianzas	1250	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	9%	8%	8%	9%	8%
2	DO	Aprendizaje y Crecimiento	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Contar con personal capacitado para proporcionar un servicio de calidad. Hasta Julio del 2025	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	N° de personal capacitado / N° de personal	1	Trabajar al 100% con personal capacitado y motivado.	Contar con el programa de gestión por competencias.	Gerente General y Comercial	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Gestión por Competencia	600	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%
3	DA	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión)	Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica. Hasta Julio de 2025.	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador	Contar con un ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras y sociales (salarios).	85%	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Garantizar la permanencia de los activos líquidos..	Gerente Propietario y Contador	4 años	Programa Cartera Financiera	Proyecto Preventivo	500	10%	5%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	5%
<b>TOTAL</b>													2350													

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

Tabla 28 POA Año 5

Nº	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	
1	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión) Brindar un servicio con valor agregado mediante las alianzas estratégicas. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	Nº de alianzas estratégicas planificadas/ Nº de alianzas estratégicas concretadas	1	Cumplir con la aplicación de Alianzas Estratégicas al 100%	Trabajar con Alianzas Estratégicas	Gerente Propietario	4 años	Programa Alianzas Estratégicas	Proyecto Alianzas	Brindar un servicio con valor agregado mediante las alianzas estratégicas. Hasta Febrero 2025	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	1250	50%	50%						
2	DO	Aprendizaje y Crecimiento	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión) Contar con personal capacitado para proporcionar un servicio de calidad. Hasta Julio del 2025	Disponer de un equipo altamente capacitado, mediante la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	Desarrollo del programa de gestión por competencias Si o No	100%	Trabajar al 100% con el programa de gestión por competencias	Contar con el programa de gestión por competencias	Gerente General y Comercial	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Gestión por Competencia	Contar con personal capacitado para proporcionar un servicio de calidad. Hasta Julio del 2025	Disponer de un equipo altamente capacitado, mediante la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	600	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	10%
3	DA	Financiero	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad, Competitividad (Misión) Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica. Hasta Julio de 2025.	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador	Contar con un ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras y sociales (salarios).	85%	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Garantizar la permanencia de los activos líquidos..	Gerente Propietario y Contador	4 años	Programa Cartera Financiera	Proyecto Preventivo	Administrar la cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica. Hasta Julio de 2025.	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador. Responsable Gerente Propietario y Contador	500	20%	20%	20%	15%	10%	9%	6%	
<b>TOTAL</b>												2350											

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

## 2.5. Balance Score Carde

Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de planificación y dirección, esta herramienta establece un balance o enlazamiento de las estrategias y objetivos clave para cumplir la planificación mediante el monitoreo del desempeño de la empresa por los indicadores que permiten saber si se está siguiendo el camino correcto.

Es por esto que el Balanced Score Card enfoca su control en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva financiera**
- **Perspectiva del cliente**
- **Perspectiva de procesos internos**
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

El uso de esta herramienta permitirá a EMCO encaminar correctamente los procesos para el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias establecidas en el plan estratégico para desarrollar competitividad en el mercado, mejora en los servicios y crecimiento de la empresa.

Para la evaluación se establece para la semaforización los siguientes parámetros:

Tabla 29 Semaforización del Balance Score Card

PARAMETROS	
>90%	<b>OPTIMO</b>
85% y 90%	<b>NORMAL</b>
<85%	<b>BAJO</b>

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

La tabla 29 expresa lo siguiente:

- El verde representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, esto quiere decir que el objetivo planteado se haya cumplido o superado la meta.
- El color amarillo representa un avance por debajo de lo esperado.
- El color rojo representa que el indicador no se ha cumplido.

La obtención de los porcentajes dependerá del trabajo de todos quienes conforman la empresa EMCO por lo que es de suma importancia que los empleados de cada nivel jerárquico

entiendan esta importancia durante el desarrollo de las actividades internas y externas con los clientes para cumplir las metas planificadas para la empresa.

A continuación, se presenta el Balanced Score Card de la empresa EMCO.

Tabla 30 Balance Score Card

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL								Nomenclatura	PARAMETROS	
									>90%	OPTIMO
									85% y 90%	NORMAL
								<85%	BAJO	
								PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)		
PERSONAL					INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
N°	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	META	INDICADORES						
1	FINANCIERA	Tener una mejor administración de cartera e incrementar los activos altamente líquidos de la compañía para hacer frente a cualquier adversidad económica financiera que se presente en el Ecuador.	Incrementar los activos líquidos de la compañía al 85%	Contar con un ratio de 3:1 en términos mensuales de activos líquidos frente a obligaciones financieras y sociales (salarios).	Activos líquidos incrementados en 2:1	1	1	100.00		
2	FINANCIERA	Aumentar la cartera de clientes mediante el diseño un plan de marketing para promover el crecimiento de las ventas, resaltando los atributos de los servicios.	Aplicar al 100% el plan de marketing en la empresa	Ventas del mes anterior a la aplicación del plan de marketing / ventas del mes posterior a la aplicación del plan de marketing	Ventas incrementadas 6%	6	5	83.33		
3	FINANCIERA	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios.	Alcanzar un 100% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	4 solicitudes aprobadas	90	88	97.78		
<b>TOTAL INDICADORES FINANCIEROS</b>								93.70		
4	CLIENTES	Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de un servidor de acceso ininterrumpido para la obtención de información contable, financiera y tributaria de los clientes. Responsable Gerente Marketing.	Contar con clientes fidelizados al 100%	N° de Clientes Fidelizados/N° de clientes	50 clientes fidelizados	50	50	100.00		
5	CLIENTES	Aplicar estrategias de diferenciación, mediante el desarrollo de servicios personalizados para futuros clientes.	Desarrollar servicios personalizados	N° servicios solicitados/ N° servicios personalizados	5 servicios solicitados	5	5	100.00		
<b>TOTAL INDICADORES DE MARKETING</b>								100.00		
6	PROCESOS INTERNOS	Aumentar la participación en el mercado, mediante Alianzas Estratégicas para proporcionar un servicio de calidad con valor agregado. Responsable Gerente Propietario	Cumplir con la aplicación de Alianzas Estratégicas al 100%	N° de alianzas estratégicas planificadas/ N° de alianzas estratégicas concretadas	3 convenios con empresas proveedores	3	3	100.00		
7	PROCESOS INTERNOS	Precautelar la marca mediante el desarrollo de planes de contingencias que permitan darle continuidad al negocio ante situaciones de riesgo que involucren al sector económico al que pertenece la empresa.	Realizar en un 80% Planes de contingencias	Desarrollo de Planes de contingencias SI o NO	2 planes de contingencias	2	2	100.00		
<b>TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN</b>								100.00		
8	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con un equipo motivado, mediante capacitaciones y la aplicación de un programa de gestión por competencias e incentivos en base a resultados. Responsable Gerente Propietario	Trabajar al 100% con personal capacitado y motivado.	N° de personal capacitado/ N° de personal	8 empleados capacitados y motivados	8	8	100.00		
<b>TOTAL INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>								100.00		
<b>TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA</b>								98.43		

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Edison Chicaiza

## 2.6. Análisis de rentabilidad del proyecto

En todo nuevo proyecto se debe de analizar la rentabilidad que va a crear para la empresa es decir, la rentabilidad de un proyecto se asentará primordialmente en el beneficio económico que contribuirá el servicio o producto, como es de conocimiento general, existen muchas fórmulas que permiten obtener la rentabilidad de un proyecto, por ello es fundamental utilizar bien la información que la empresa nos entrega y de esta manera lograremos resultados íntegros que ayudarán a tomar decisiones factibles en el negocio evitando así los riesgos.

Para conocer la rentabilidad que se tendrá con la implementación del plan estratégica para EMCO se utilizara la fórmula de la relación costo beneficio y para ello se tomara las ventas históricas de la empresa en mención y con el método de mínimos cuadrados se proyectaran para los años que durara el plan estratégico.

Tabla 31 Método de mínimos cuadrados

AÑOS		VENTAS HISTORICAS
2017		103913,95
2018		100416,29
2019		99550,85
2020		99102,52

$$y = a + bx$$

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

AÑOS	X		Y	XY	X2	Y2
2017	1		103913,95	103913,95	1	10798109004,60
2018	2		100416,29	200832,58	4	10083431297,36
2019	3		99550,85	298652,55	9	9910371735,72
2020	4		99102,52	396410,08	16	9821309470,35
	<b>10</b>		<b>402983,61</b>	<b>999809,16</b>	<b>30</b>	<b>40613221508,04</b>

Fuente: (Emco. Contadores Empresariales, 2010)

Elaborado por: Edison Chicaiza

Para la obtención de las ventas proyectadas sin plan estratégica se utilizó las fórmulas del método de mínimos cuadrados, esto se le proyecto para los 5 años tal como se puede apreciar en la tabla 34.

Tabla 32 Ventas proyectadas sin Plan Estratégico

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS		
2021	96920,97		
2022	95391,00		
2023	93861,02	<b>B</b>	<b>-1529,973</b>
2024	92331,05	<b>A</b>	<b>104570,835</b>
2025	90801,08		

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Fuente: Método mínimos cuadrados

Elaborado por: Edison Chicaiza

Tabla 33 Tasa de crecimiento de las ventas proyectadas

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS	TASA DE CRECIMIENTO
2021	96920,97	-2,20%
2022	95391,00	-1,58%
2023	93861,02	-1,60%
2024	92331,05	-1,63%
2025	90801,08	-1,66%
	<b>\$469.305,12</b>	<b>-1,73%</b>

Fuente: Método mínimos cuadrados

Elaborado por: Edison Chicaiza

Tabla 34 Ventas proyectadas con Plan Estratégico

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS	INCREMENTO
2021	103562,1334	6%
2022	108222,4294	6%
2023	113092,4387	6%
2024	118181,5985	6%
2025	123499,7704	6%
	<b>\$566.558,37</b>	

Fuente: Método mínimos cuadrados

Elaborado por: Edison Chicaiza

En cuento a la proyección de las ventas con plan estratégico, se tomó el 6% de acuerdo a lo señalado como objetivo de unidad en el Balanced Scord Card, siendo este porcentaje el esperado para el incremento en las ventas anuales luego del análisis horizontal realizado por el

propietario, por lo que se espera obtener un ingreso anual en 2025 de \$. 123.499,77 como se plasma en la tabla 34.

Tabla 35 Costos POA

<b>AÑOS PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>COSTOS POA</b>
2021	\$ 7,800.00
2022	\$ 3,750.00
2023	\$ 3,450.00
2024	\$ 2,350.00
2025	\$ 2,350.00
	<b>\$19,700.00</b>

Fuente: POAS de elaborados

Elaborado por: Edison Chicaiza

$$C/B = \frac{\text{Ingresos Totales Netos}}{\text{Costos Totales}}$$

Tabla 36 Calculo Relación Costo Beneficio

<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 97.253,25
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 19,700.00
<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>	\$ 3,94

Fuente: Método Relación Costo Beneficio

Elaborado por: Edison Chicaiza

Con los datos obtenidos en las tablas precedentes y la aplicación de la fórmula de la relación costo beneficio se puede apreciar que los resultados son favorables ya que por cada dólar invertido se obtendrá un beneficio de \$ 3,94 siendo viable el plan estratégico para la empresa EMCO.

## CONCLUSIONES

En análisis realizado a fondo de la empresa EMCO permitió entender los problemas por los cuales atravesando, entre los cuales resalta la falta de herramientas de gestión, una incorrecta distribución de los tiempos sin contar con evaluaciones y monitoreo a los empleados, han convertido a EMCO en una empresa con baja rentabilidad en el mercado, por lo que se necesitó el desarrollo del plan estratégico y siendo su implementación fundamental para obtener los objetivos planteados por la organización. Se realizó un análisis situacional aplicado a la empresa permitiendo conocer aspectos de los cuales se han pasado desapercibidos durante los años de funcionamiento, factores internos y externos que tiene relación y efectos sobre los servicios que presta la empresa como en el trabajo de los empleados, factores que pueden ser un beneficio u otros que logran perjudicar, todos determinados mediante la utilización de las matrices EFE, EFI, MPC, PYEA, FODA; entre las cuales se resaltan de mayor importancia la competitividad de los precios, contar con un amplio portafolio de servicios y la capacidad tecnológica necesaria, como fortalezas, la participación en el mercado, no contar con un plan estratégico y plan de marketing, como debilidades, crecimiento de la población, accesos a TICS, como oportunidades y para finalizar en amenazas la inestabilidad política del país con sus modificaciones tributarias, legales y contables.

El desarrollo del direccionamiento estratégico resalto que EMCO no contaba con misión, visión, valores y principios, mucho menos con la filosofía empresarial por lo que se desarrolla lo antes mencionado, con el objetivo de que todos puedan conocer de manera clara a EMCO que serán presentadas en la página web de la empresa, además de complementar a la empresa con el desarrollo de planes estratégicos, mapa estratégico, POAS proyectados durante 5 años y tablero de control que permitirá a EMCO verificar el cumplimiento de las actividades con los recursos adecuados encaminados a cumplir el objetivo general que es “Mejorar la rentabilidad de la empresa EMCO, mediante la aplicación de herramientas de gestión y tecnológicas para obtener mayor participación en el mercado.”

## RECOMENDACIONES

Dentro de los estudios realizados en la institución se ha podido notar que el país y los empresarios necesitan herramientas administrativas que les guíen por el camino correcto con bases administrativas, sin dejar de lado la ejecución de tecnología.

Se recomienda socializar tanto la misión, visión valores, principios y filosofía empresarial al personal interno y externo de manera paulatina para que sus labores se adapten a los nuevos objetivos.

Es recomendable elaborar un plan estratégico posterior a los 5 años de duración del plan estratégico planteado, tomando como base los lineamientos y resultados obtenidos, con el fin de dar continuidad a la herramienta de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., & Sangiovanni, R. (05 de Noviembre de 2010). *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de DocPlayer: <https://docplayer.es/26523841-Analisis-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas.html>
- Banda, J. (12 de Febrero de 2019). *Definición de Poder adquisitivo*. Recuperado el 18 de Enero de 2021, de EconomiaSimple: <https://www.economiasimple.net/glosario/poder-adquisitivo>
- Bembibre, C. (Septiembre de 2010). *Definición de Cultural*. Recuperado el 22 de Enero de 2021, de DefinicionABC: <https://www.definicionabc.com/general/cultural.php>
- Bernal Torres, C. A. (2012). *Metodología de la Investigación*. Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Blas Jimenez, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Cardona Labarga, J. M. (1988). *Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carvajal Ortiz, J. A. (16 de Noviembre de 2014). *Factores y Sectores Económicos*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de Prezi: <https://prezi.com/iphpiqykamlk/factores-y-sectores-economicos/>
- Chandí Núñez, D. A. (15 de Agosto de 2015). *Vinculación y Aplicaciones de la Carrera De Contabilidad y Auditoría en los Proyectos de Ciencia y Tecnología en el Ecuador*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10023/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chariguaman Poma, M. G. (2012). *Propuesta para la Implementación de Procedimientos Contables en la Empresa Izquierdo & Sepúlveda Abogados Ubicada en la Ciudad de Quito, Dedicada a la Asesoría Contable Y Tributaria*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2161/1/T-UCE-0003-281.pdf>
- Chávez Pullas, M. A. (25 de Junio de 2018). *Aplicación de las NIIF en Ecuador desde la perspectiva contable positiva*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Univeridad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17056/1/Aplicacion%20de%20las%20NIIF%20en%20Ecuador.pdf>
- Conexion Esan. (31 de Octubre de 2016). *¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?* Recuperado el 25 de Enero de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>
- Cortez Caicedo, K. L. (10 de Septiembre de 2017). *Plan Estratégico Para la Compañía Cores S.A.* Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de Pontificia Universidad

Católica del Ecuador:

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1039/1/CORTEZ%20CAICED%20KARINA%20LISBETH.pdf>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México D.F.: Pearson Educación.

De La Rosa Quezada, J. (27 de Octubre de 2014). *Los enfoques interpretativos en investigación*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/jonathandlrq/los-enfoques-interpretativos-en-investigacin>

Delgado, G. I. (Julio de 2019). *Importancia de la Contabilidad dentro de las PYMES*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de Eumed: <https://www.eumed.net/rev/ce/2019/3/contabilidad-pymes.html>

Diario La Hora. (23 de 09 de 2020). *Microempresa Engañada*. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de La Hora: <https://lahora.com.ec/noticia/1102328428/microempresa-enganada>

Economipedia. (27 de Mayo de 2015). *Desempleo*. Recuperado el 20 de Enero de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/desempleo-paro.html>

Ecuador, Asamblea Nacional. (06 de Mayo de 2019). *Proyecto de Ley Orgánica para la defensa profesional de los contadores*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Oficio No. 000-DML-AN-2019: <https://ccpp.org.ec/wp-content/uploads/2019/09/Proyecto-Ley-de-Contadores.pdf>

Ecuador, Banco Central. (2021). *Información Estadística Mensual No. 2022 - Agosto 2020*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Ecuador, Consejo Nacional de Planificación. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Resolución N.º CNP-003-2017.: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Marzo de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2021, de Ecuadorencifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Marzo-2021/202103\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Marzo-2021/202103_Mercado_Laboral.pdf)

Emco Contadores Empresariales. (2019). *Informes Internos*. Quito: Emco.

Emco. Contadores Empresariales. (16 de 10 de 2010). *Nuestros Servicios*. Recuperado el 10 de 12 de 2020, de <http://www.emco.ec/index.html>

Empresa Actual. (04 de Junio de 2020). *Riesgo país: ¿qué es y cómo se calcula?* Recuperado el 17 de Enero de 2021, de <https://www.empresaactual.com/riesgo-pais-que-es-como-se-calcula/>

Erazo Segura, E. C. (2019). *Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa RE/MAX 100, Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Metropolitana del Ecuador. Recuperado el 10 de 11 de 2020

- Felcman, I., & Blutman, G. (12 de Agosto de 2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415- 447. Recuperado el 20 de Noviembre de 2020, de file:///C:/Users/User/Documents/1920-Texto%20del%20art%C3%AD\_culo-6140-1-10-20180605.pdf
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Díaz de Santos.
- Fernández, E. (7 de Diciembre de 2018). *7 Tipos de asesorías: ¿Cuál necesita tu negocio?* Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de Anfix: <https://www.anfix.com/blog/tipos-de-asesorias>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editor S.A.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gómez, M. (30 de Julio de 2018). *¿Qué es la tasa de interés?* Recuperado el 15 de Enero de 2021, de Economiahoy: <https://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/9305648/07/18/Que-es-la-tasa-de-interes-.html>
- Hernández Mangones, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia: U. Cooperativa de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto de Auditores Internos. (20 de Noviembre de 2020). *Definición de Auditoría Interna*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2020, de Instituto de Auditores Internos de Argentina: <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>
- Lara Narváez, N. C. (2019). *Elaboración de un plan estratégico de la empresa consultora IMOBILITY SUPPORT S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Lavergne, N. (1964). *El intercambio mercantil en el socialismo* (Edición de la Revista 'Comercio Exterior ed.). La Habana: Edición de la Revista Comercio Exterior.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mata Solís, L. D. (28 de Mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Investigaliac: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Navajo Gómez, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S.A.

- Nuño, P. (06 de Febrero de 2018). *¿Que es la contabilidad?* Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-contabilidad.html>
- Ortega, J. (16 de Febrero de 2019). *El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito.* Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Josmarketing: <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20una%20empresa%20es%20un%20informe%20cuyo,%2C%20planificaci%C3%B3n%2C%20innovaci%C3%B3n%20y%20experiencia.>
- Pacheco, J. (21 de Abril de 2020). *Macroambiente.* Recuperado el 07 de Enero de 2021, de Webyempresas: <https://www.webyempresas.com/macroambiente/>
- Pedros, D. M., & Mille, G. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* España: Díaz de Santos.
- Peñuela, A. Y. (07 de Marzo de 2016). *El paradigma de la investigación cualitativa y cuantitativa.* Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Slideshare.net: <https://es.slideshare.net/AliciaYinnethPeuela/el-paradigma-de-la-investigacin-cualitativa-y-cuantitativa>
- Pérez Cepeda, M. d. (18 de Enero de 2018). *"Tipos de estrategias".* Recuperado el 05 de Diciembre de 2020, de Zonaeconomica: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>
- Pérez Porto, J. (2 de Julio de 2009). *Definición de plan operativo.* Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Definicion: <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo.* Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de Obsbusiness School: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20externo%20es%20una,tanto%20amenazas%20potenciales%20como%20oportunidades.>
- Pérez, O. (19 de Mayo de 2015). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia.* Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Ponce Talancón, H. (2007). *Enseñanzas e investigación en psicología* (Vol. 12). México D.F.: Cneip.
- Publicaciones Vértice. (Enero de 2004). *Dirección estratégica.* Recuperado el 07 de Diciembre de 2020, de Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq=que+es+la+vision+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6wEwAWoVChMIxNG8m6G3yAIVR9CACH0YsAVP#v=onepage&q=que%20es%20la%20vision%20de%20una%20empresa&f=false>

- Quitoinforma. (27 de 07 de 2021). *Tasa de Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 21 de Enero de 2021, de Quito Informa: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2021/07/27/tasa-de-seguridad-ciudadana-se-destina-a-la-proteccion-publica/>
- Raffino, M. E. (30 de Agosto de 2020). *Poblacion Economicamente activa*. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de ConceptosDe: <https://concepto.de/poblacion-economicamente-activa/>
- Raineri, A., & Martínez, A. (1997). *Diagnóstico organizacional: Un enfoque estratégico y práctico*. Santiago de Chile: Universidad Central de Chile.
- Ramírez Domínguez, J. A. (23 de Mayo de 2014). *Plan Estratégico para la Empresa de Asesoría Contable y Tributaria "Sofitec", en el Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2014-2019*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de Universidad Politecnica Salesiana: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1742/RAM%c3%8dREZ%20DOM%c3%8dNGUEZ%20JORGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación*. España: Ediciones Aljibe.
- Sánchez Galán, J. (Junio de 2016). *Plan estratégico*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Sánchez Quezada, T., & León Serrano, L. (2017). *La Política Económica en la Gestión Empresarial*. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14307/1/Cap.2-Factores%20pol%C3%ADticos%20y%20econ%C3%B3micos%20que%20influyen%20en%20el%20desarrollo.pdf>
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia* (Primera ed.). México D.F, Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Sevilla Arias, A. (01 de Noviembre de 2015). *Inflacion*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>
- Shum, Y. M. (23 de Octubre de 2017). *Matriz de Impacto Cruzado para Marca Personal (DOFA)*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de Yiminshum: <https://yiminshum.com/matriz-impacto-cruzado-marca-personal-dofa/>
- Soto, O. L. (2000). *Dinero. La teoría política y las instituciones*. Fondo de Cultura Economica: México.
- Suárez, K. (11 de Abril de 2012). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad (Necs)*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/88882024/Normas-Ecuatorianas-de-Contabilidad>
- Sunniva, L. (Abril de 2020). *Qué pasa en Ecuador? covid-19, crisis sanitaria y conflictividad política*. Recuperado el 20 de Enero de 2021, de Nuso: <https://nuso.org/articulo/que-pasa-en-ecuador/>

Ucha, F. (Julio de 2013). *Definición de Principios*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2020, de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/principios.php>

## ANEXOS

### Anexo 1: Acta de Entrevista

Quito, 10 de Enero 2021

Reunión Gerente EMCO

Presente.-

Se mantuvo una reunión con el gerente de la empresa EMCO:

Muñoz Moya Fernando Xavier

#### ORDEN DEL DIA

Tema a tratar: Establecer puntos para determinar las propuestas de elaboración de un plan estratégico dentro de la empresa, para lo cual se trataran los siguientes puntos:

Punto 1: análisis y comprobación de factores internos y externos con sus respectivas matrices, entre las cuales tenemos: Matriz de Evaluación de factores externos (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y FODA.

Punto 2: Identificación de FODA con las que cuenta la empresa, para lo cual daremos una ponderación de valores entre la empresa EMCO y dos de sus competidores dentro de mismo mercado de competitividad.

Punto 3: Para la calificación de la matriz FODA se procede a colocar todos los factores que influyen en el desarrollo de la empresa y poder actuar dentro de las principales falencias que encontramos dentro de estos análisis.

En cada uno de los puntos trabajados se logró definir la propuesta establecida en consenso.



Muñoz Moya Fernando Xavier

C.I.: 1719739771

## Anexo 2: Cronograma de actividades y presupuesto

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	tri 4, 2017			
							oct	nov	dic	tri 1
1		<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA EMCO</b>	<b>116 días</b>	<b>mié 06/01/21</b>	<b>mié 16/06/21</b>	<b>\$3,270.00</b>				
2		<b>Antecedentes</b>	<b>10 días</b>	<b>mié 06/01/21</b>	<b>mar 19/01/21</b>	<b>\$140.00</b>				
3		Árbol de problemas	2 días	mié 06/01/21	jue 07/01/21	\$80.00				
4		Matriz de Análisis de Situaciones (MAS)	2 días	vie 08/01/21	lun 11/01/21	\$20.00				
5		Determinación de Objetivos	2 días	mar 12/01/21	mié 13/01/21	\$15.00				
6		Metodología de Investigación	2 días	jue 14/01/21	vie 15/01/21	\$15.00				
7		Marco Teórico	2 días	lun 18/01/21	mar 19/01/21	\$10.00				
8		<b>Capítulo I. Análisis Situacional y Contextual</b>	<b>30 días</b>	<b>mié 20/01/21</b>	<b>mar 02/03/21</b>	<b>\$295.00</b>				
9		Análisis PESTAL	3 días	mié 20/01/21	vie 22/01/21	\$50.00				
10		Análisis PORTER	4 días	lun 25/01/21	jue 28/01/21	\$35.00				
11		Análisis del Macroambiente	7 días	vie 29/01/21	lun 08/02/21	\$70.00				
12		Análisis de la Competencia	8 días	mar 09/02/21	jue 18/02/21	\$70.00				
13		Análisis y Auditoría Interna	9 días	jue 18/02/21	mar 02/03/21	\$70.00				
14		<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<b>36 días</b>	<b>mié 03/03/21</b>	<b>mié 21/04/21</b>	<b>\$870.00</b>				
15		Evaluación PEST	3 días	mié 03/03/21	vie 05/03/21	\$35.00				
16		Evaluación de PORTER	3 días	lun 08/03/21	mié 10/03/21	\$35.00				
17		Matriz de Evaluación de Factores Externos	3 días	jue 11/03/21	lun 15/03/21	\$100.00				
18		Matriz de Auditoría Interna	4 días	mar 16/03/21	vie 19/03/21	\$100.00				
19		Matriz de Perfil Competitivo	3 días	lun 22/03/21	mié 24/03/21	\$100.00				
20		Matriz de Evaluación de Factores Internos	3 días	mié 24/03/21	vie 26/03/21	\$100.00				
21		Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción	3 días	lun 29/03/21	mié 31/03/21	\$100.00				
22		Matriz de Crecimiento BCG	3 días	jue 01/04/21	lun 05/04/21	\$100.00				

Proyecto: CRONOGRAMA GTH Fecha: mar 15/06/21	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	tri 4, 2017			
							oct	nov	dic	tri 1
23		Matriz FODA	4 días	mar 06/04/21	vie 09/04/21	\$100.00				
24		Matriz de FODA Cruzado	8 días	lun 12/04/21	mié 21/04/21	\$100.00				
25		<b>Capítulo II. Direccionamiento Estratégico</b>	<b>35 días</b>	<b>jue 22/04/21</b>	<b>mié 09/06/21</b>	<b>\$1,695.00</b>				
26		Matriz de Determinación de Visión	1 día	jue 22/04/21	jue 22/04/21	\$25.00				
27		Matriz de Determinación de Misión	1 día	vie 23/04/21	vie 23/04/21	\$25.00				
28		Matriz de Principios y Valores	2 días	lun 26/04/21	mar 27/04/21	\$25.00				
29		Mapa Estratégico	5 días	mié 28/04/21	mar 04/05/21	\$120.00				
30		Matriz de Plan Estratégico	5 días	mié 05/05/21	mar 11/05/21	\$300.00				
31		Planes Operativos Anuales	10 días	mié 12/05/21	mar 25/05/21	\$300.00				
32		Balance Scorecard	4 días	mié 26/05/21	lun 31/05/21	\$300.00				
33		Matriz de Priorización de Proyectos	4 días	mar 01/06/21	vie 04/06/21	\$300.00				
34		Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	3 días	lun 07/06/21	mié 09/06/21	\$300.00				
35		<b>Conclusiones</b>	<b>1 día</b>	<b>jue 10/06/21</b>	<b>jue 10/06/21</b>	<b>\$20.00</b>				
36		<b>Recomendaciones</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 11/06/21</b>	<b>vie 11/06/21</b>	<b>\$20.00</b>				
37		<b>Bibliografía</b>	<b>1 día</b>	<b>lun 14/06/21</b>	<b>lun 14/06/21</b>	<b>\$5.00</b>				
38		<b>Anexos</b>	<b>1 día</b>	<b>mar 15/06/21</b>	<b>mar 15/06/21</b>	<b>\$90.00</b>				
39		<b>Presentación de la Planificación Estratégica</b>	<b>1 día</b>	<b>mié 16/06/21</b>	<b>mié 16/06/21</b>	<b>\$135.00</b>				

Proyecto: CRONOGRAMA GTH Fecha: mar 15/06/21	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	

