

Andrés Larrea Legarda

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA
MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección del Prof. Ing. Alfredo Vergara, PHD

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2015

LARREA L. Andrés. "Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING", Quito: UPACÍFICO, 2015, 98p. Ing. Alfredo Vergara, PHD (Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Las empresas en el país por lo general tienen origen en estructuras familiares o de la iniciativa de aquellas personas que por situaciones difíciles buscan generar nuevos y mejores ingresos para ellos y sus miembros de familia, esta es la realidad de Management Advise & Consulting; empresa que debido a su forma de constitución y rápido crecimiento en el mercado a descuidado sus niveles de gestión empresarial, y presenta deficientes resultados por falta de organización empresarial. En tal circunstancia, la presente asesoría tiene como finalidad el diseñar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar la situación actual de la empresa. Para la ejecución de la investigación se aplicó un proceso metodológico de carácter descriptivo que permitió evidenciar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa aplicando como herramienta de diagnóstico el FODA. Del cual se obtuvieron resultados que la empresa en estudio tiene altos niveles de desorganización estructural, no posee una filosofía organizacional definida, carece de objetivos corporativos que direccionen el accionar de la misma y lo que es peor aún no tiene planes de trabajo para el periodo. Ante esta realidad se propone un Modelo de Gestión Estratégico acorde a las necesidades empresariales el cual se encuentra estructurado por planes operativos para cada una de las áreas de la empresa y a su vez empatan con los objetivos corporativos y estrategias que se proponen se implementen.

Palabras claves: Planes estratégicos, objetivos corporativos, indicadores de gestión, tablero de mando integral.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Andrés Larrea Legarda**, declaro ser el autor exclusivo de la presente tesis.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título "Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING", con fines académicos y/o de investigación.



Andrés Larrea Legarda
CI 171334186-3

Quito, 2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Alfredo Vergara, Phd docente de la Escuela de Post Grados de la Universidad del Pacífico como director de la presente tesis, certifico que el señor **Andrés Larrea Legarda** egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Dr. Alfredo Vergara, Phd

Quito, 2015

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas, de la Universidad del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de esta tesis dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de esta tesis para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Ing. Gastón Sandoval Guerrero, MBA
Vice-Decano
Facultad de Negocios y Economía
Universidad del Pacífico

Fecha: Quito, 10 de julio de 2015

Título de Tesis: “Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING”

Autor: Andrés Larrea Legarda

Tutor: Ing. Alfredo Vergara, Phd

Miembros del Tribunal:

Fecha de sustentación y/o fecha calificación: Julio 2015

DEDICATORIA

A mi esposa Cristina y Valentina mi hija
por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres porque han sido el pilar fundamental de mi vida y educación.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	3
CERTIFICACIÓN.....	4
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	5
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
SUMMARY	17
PRESENTACIÓN.....	18
INTRODUCCIÓN	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
<i>o Formulación del Problema</i>	<i>21</i>
<i>o Sistematización del Problema.....</i>	<i>21</i>
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
<i>o Objetivo General:.....</i>	<i>22</i>
<i>o Objetivos Específicos:</i>	<i>22</i>
JUSTIFICACIÓN.....	22
<i>o Justificación Teórica</i>	<i>22</i>
<i>o Justificación Práctica.....</i>	<i>23</i>
<i>o Justificación Metodológica.....</i>	<i>24</i>

HIPÓTESIS.....	24
ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
o Metodología	25
o Métodos a utilizar.....	26
o Técnicas para recolectar datos.....	26
CAPÍTULO I	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
I.A. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	1
I.A.1. Definición.....	1
I.A.2. Fases del Proceso Administrativo	3
I.A.2.a. Planeación	3
I.A.2.b. Organización	3
I.A.2.c. Dirección.....	4
I.A.2.d. Control	4
I.A.3. La Gestión es un proceso o un sistema.....	4
Elaborado por: Andrés Larrea	6
I.B. COMPETENCIAS GERENCIALES	6
I.B.1. Gerente: definición	6
I.B.2. Competencia Gerenciales	6
I.A.3. Tipos de gerentes.....	8
I.B. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	9
I.B.1. Análisis Externo.....	10
I.B.2. Análisis Interno	10
I.B.2.a. Análisis de Factores Externos.....	11

I.B.2.b. Análisis de Factores Internos	11
I.B.2.c. Factores Críticos de Éxito	12
I.B.2.d. Determinación estratégica	12
I.C. ESTRATEGIAS	12
I.C. TABLERO DE COMANDO INTEGRAL	13
CAPÍTULO II.....	14
LA EMPRESA MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING.....	14
II.A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING	14
II.B. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING	16
<i>II.B.1. Declaración de la Misión de Management Advise & Consulting.....</i>	<i>16</i>
<i>II.B.2. Declaración de la visión de Management Advise & Consulting</i>	<i>18</i>
<i>II.B.3. Determinación de los Principios y valores de Management Advise & Consulting.....</i>	<i>19</i>
<i>II.B.4. Políticas organizacionales.....</i>	<i>21</i>
CAPÍTULO III	22
3. ANÁLISIS SITUACIONAL MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING.....	22
III.A. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	22
<i>III.A.1. Análisis del Macro ambiente</i>	<i>22</i>
III.A.1.a. Factores Económicos.....	22
III.A.1.b. Factores Político – legales	26
III.A.1.c. Factores Socio – culturales	27
III.A.1.d. Factores Tecnológicos.....	28
<i>III.A.2. Análisis del Micro ambiente</i>	<i>28</i>
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	28

• Diagnóstico Integrado sobre las cinco fuerzas de Porter	34
III.B. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	36
<i>III.B.1. Análisis de Factores Externos</i>	36
III.B.1.b. Análisis de factores internos.....	39
III.B.1.c. Análisis FODA.....	41
III.C. ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS	43
<i>III.C.1. Estrategias de desarrollo</i>	43
<i>III.C.2. Estrategias de Crecimiento</i>	43
<i>III.C.3. Estrategias de Competencia</i>	43
CAPÍTULO IV.....	44
PROPUESTA.....	44
IV.A. NOMBRE DE LA PROPUESTA	44
IV.B. OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESTRATEGIAS DE VALOR.....	44
IV.C. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO.....	47
IV.D. MAPA ESTRATÉGICO DE PERSPECTIVAS	49
IV.E. TABLERO DE MANDO INTEGRAL.....	49
IV.F. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	52
<i>IV.F.1. Modelo de Gestión Financiera con énfasis en procedimientos de costos y tesorería.....</i>	<i>53</i>
<i>IV.F.2. Administración Financiera</i>	<i>54</i>
<i>IV.F.3. Perspectiva al cliente</i>	<i>55</i>
<i>IV.F.4. Perspectiva de Procesos</i>	<i>57</i>
<i>IV.F.5. Gestión Estratégica</i>	<i>58</i>
<i>IV.F.6. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje</i>	<i>59</i>

IV.G. ANÁLISIS FINANCIERO.....	60
<i>IV.G.1. Costo de la Inversión</i>	60
<i>IV.G.2. Forma de Financiamiento</i>	60
<i>IV.G.3. Estados Financieros</i>	60
<i>IV.G.4. Análisis Financiero</i>	63
IV.G.4.a. Costo de Oportunidad	63
IV.G.4.b. Valor Actual Neto.....	64
IV.G.4.c. Tasa de Rendimiento del Proyecto TIR	64
IV.G.4.d. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI.....	65
CAPÍTULO V	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
V.A. CONCLUSIONES	67
V.B. RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71
ANEXO 1: ANÁLISIS CAUSA – EFECTO.....	71
ANEXO 2: COMPETIDORES DIRECTOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Axiológica	43
Tabla 2. Tasa de Inflación	47
Tabla 3. Tasa de interés activa	49
Tabla 4. Tasa de interés pasiva	49
Tabla 5. Nuevos Entrantes	54
Tabla 6. Poder de Negociación de Proveedores	55
Tabla 7. Competencia	57
Tabla 8. Sustitutos	57
Tabla 9. Clientes	58
Tabla 10. Análisis estructural de sectores estratégicos	59
Tabla 11. Matriz de Factores Internos – Oportunidades	61
Tabla 12. Matriz de Factores Externos – Amenazas	62
Tabla 13. Matriz de Factores Internos – Fortalezas	63
Tabla 14. Matriz de Factores Internos – Debilidades	65
Tabla 15. Matriz FODA	66
Tabla 16. Tablero de Mando Integral	75
Tabla 17. Estructura de la Propuesta	76
Tabla 18. Plan de Gestión Financiera	77
Tabla 19. Plan de Evaluación Financiera de Inversiones	78
Tabla 20. Plan de Mercadotecnia	79
Tabla 21. Sistema de Inteligencia de Mercado	80
Tabla 22. Mejoramiento de Procesos	81
Tabla 23. Plan Estratégico	82

Tabla 24. Actualización del subsistema de gestión del talento humano	83
Tabla 25. Inversión de la Propuesta	84
Tabla 26. Estado de Resultados	85
Tabla 27. Flujo de Efectivo para evaluación del proyecto	86
Tabla 28. Costo de Oportunidad	87
Tabla 29. Valor Actual Neto	88
Tabla 30. Tasa de Rendimiento – TIR	88
Tabla 31. Periodo de Recuperación de la Inversión	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión Empresarial como proceso	29
Figura 2. Gestión Empresarial como sistema	29
Figura 3. Gerentes y sus niveles jerárquicos	33
Figura 4 Cinco Fuerzas de Porter	53
Figura 5. Mapa Estratégico Corporativo	72
Figura 6. Mapa Estratégico de Perspectivas	73

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas en el país por lo general tienen origen en estructuras familiares o de la iniciativa de aquellas personas que por situaciones difíciles buscan generar nuevos y mejores ingresos para ellos y sus miembros de familia, esta es la realidad de Management Advise & Consulting; empresa que debido a su forma de constitución y rápido crecimiento en el mercado a descuidado sus niveles de gestión empresarial, y presenta deficientes resultados por falta de organización empresarial. En tal circunstancia, la presente asesoría tiene como finalidad el diseñar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar la situación actual de la empresa. Para la ejecución de la investigación se aplicó un proceso metodológico de carácter descriptivo que permitió evidenciar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa aplicando como herramienta de diagnóstico el FODA. Del cual se obtuvieron resultados que la empresa en estudio tiene altos niveles de desorganización estructural, no posee una filosofía organizacional definida, carece de objetivos corporativos que direccionen el accionar de la misma y lo que es peor aún no tiene planes de trabajo para el periodo.

Ante esta realidad se propone un Modelo de Gestión Estratégico acorde a las necesidades empresariales el cual se encuentra estructurado por planes operativos para cada una de las áreas de la empresa y a su vez empatan con los objetivos corporativos y estrategias que se proponen se implementen. Además se establece un proceso de evaluación empresarial a través de indicadores de gestión mismos que sirven para estructurar y valorar el Tablero de Mando Integral.

Palabras claves: Planes estratégicos, objetivos corporativos, indicadores de gestión, tablero de mando integral.

SUMMARY

Companies in the country usually originate in family structure or the initiative of those difficult situations that seek to generate new and better income for themselves and their family members, this is the reality of Management Advise & Consulting; company due to its form of incorporation and rapid growth in the market neglected their levels of business management, and has poor results due to lack of business organization. In such circumstances, this advice is aimed at designing a model of strategic governance to improve the current situation of the company. To implement a methodological research process that allowed evidence descriptive strengths, weaknesses, threats and opportunities of the company as a diagnostic tool using SWOT applied. Which results were obtained that the joint study had high levels of structural disorganization, it does not have a defined organizational philosophy, devoid of corporate objectives that routed the actions of the same and worse still have work plans for the period.

Given this fact a strategic management model is proposed according to business needs which is structured operations to each of the areas of the company and in turn tied to corporate goals and proposed strategies are implemented plans. Besides business assessment process is established through management indicators that serve to structure themselves and to value the balanced scorecard.

Keywords: strategic plans, corporate objectives, performance indicators, balanced scorecard.

PRESENTACIÓN

El crecimiento empresarial en el país ha sido un indicador del desarrollo económico, las empresas surgen en respuesta de las necesidades del mercado e implícitamente por cubrir los estilos de vida de los generadores de las ideas de negocio, en la constante búsqueda de un mejor estilo de vida para ellos y sus familias. Este fenómeno económico ha originado oportunidades de negocio como es el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades de los empresarios y sus colaboradores, es así como surge Management Advise & Consulting, pero lamentablemente la dinámica ha hecho que ésta empresa experta en planificación estratégica y asesoría empresarial, tenga deficiencias en su modelo de gestión debido a que surge como empresa unipersonal y se enfrenta a la competencia informal de profesionales que brindan el mismo servicio.

Ante esta dificultad se propone el presente trabajo de investigación como un alcance a una investigación previa realizada por el autor, con el fin de mejorar la gestión estratégica de Managment Advise & Consulting, por tanto este documento se encuentra estructurado por los siguientes acápite o fases de desarrollo:

La primera fase hace referencia a los aspectos metodológicos, en donde se realiza la identificación de la problemática misma que se formula y sistematiza con la finalidad de plantearse lo objetivos de la investigación se será el pilar fundamental del proceso de asesoría. Posterior a ello se justifica la realización de la propuesta y se define el proceso metodológico de investigación a utilizarse durante el desarrollo de la misma.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La dinámica empresarial en la actualidad ha dado paso a la alta competitividad entre ellas en el mercado, lo cual obliga a los empresarios a mantener a sus colaboradores actualizados y constantemente activos en el sistema comercial, caso contrario las empresas corren el riesgo de desaparecer del sistema. Esta dificultad identificada a nivel de empresas se debe al interés de muchas personas en generar nuevas empresas y realizar actividades que les generen nuevos y mejores ingresos económicos.

Otra de las grandes dificultades que atraviesan las empresas es su forma típica de constitución pues nacen en estructuras familiares, ya sea porque los inversionistas son especializados en un área específica de acción comercial o porque requieren mejorar sus niveles de ingresos o quedaron relegados en el desempleo repentinamente. Estas causas socio económicas dan origen a la formación de empresas emprendedoras o pequeños negocios que no tienen estructuras organizacionales definidas y por ende sus propietarios carecen de conocimientos administrativos.

En el país al igual que en otros lugares del mundo las empresas por lo general surgen de la iniciativa de personas que desean mejorar sus niveles de ingresos y/o tener un trabajo sin dependencia laboral; esto ha permitido que las empresas surjan con estructuras organizacionales deficientes y bajos niveles de gestión debido al desconocimiento de sus propietarios. Ésta realidad no es la excepción de Management Advise & Consulting empresa de servicios de asesoría y consultoría profesional que nace de la iniciativa de un profesional, que al observar las necesidades de este segmento da origen a ésta organización en la cual se

evidencia una estructura orgánica deficiente debido al escaso conocimiento de gestión empresarial del propietario.

El origen de la empresa como se mencionó ha dado lugar a una filosofía corporativa no definida, debido a la poca optimización de recursos y esfuerzos, deficiente enfoque de consecución de objetivos.

La dinámica empresarial ha dado origen a un espacio de competitividad en el cual las empresas entran a competir por captar clientes potenciales, por esta razón todas las empresas buscan dirigirse a determinados segmentos de mercado con el fin de elevar los niveles de productividad y calidad. Ante ésta realidad Management Advise & Consulting no es muy conocido en el mercado debido a la escasa publicidad, lo cual refleja un *bajo nivel de posicionamiento en el mercado* debido a la alta exigencia de la competencia y deficientes estrategias de penetración por la carencia de un plan de marketing.

El problema se focaliza en la desorganización empresarial, lo cual determina superposición de funciones, poca rapidez de respuesta ante las necesidades de los usuarios de sus servicios, en los bajos niveles de gestión estratégica en la empresa Management Advise & Consulting, la cual es deficiente y mal definida, puesta de manifiesto al interno de la empresa en la desorganización interna, deficiente distribución de tareas y funciones; mientras que hacia fuera existe escaso posicionamiento de marca.

Pronóstico:

Si la empresa Management Advise & Consulting continua laborando sin definir una estructura organizacional clara y pertinente de acuerdo a su línea de negocio; y no

establece lineamientos objetivos que sean medibles y observables, la empresa crecerá paulatinamente en el mercado de acuerdo a la dinámica competitiva, pero no logrará posicionamiento y éxito empresarial.

Control de Pronóstico:

En tal circunstancia, es necesario que se establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación, por lo que se propone el diseño de *Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Management Advise & Consulting*.

Formulación y sistematización del problema

○ **Formulación del Problema**

La problemática identificada invita a cuestionar la forma como mejorar la situación actual de la empresa *Management Advise & Consulting*, por lo se cuestiona:

¿Cuál es la alternativa estratégica para mejorar la posición de Management Advise & Consulting, en el mercado y organizar su sistema interno de gestión?

○ **Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es el modelo de gestión empresarial más idóneo para la realidad de Management Advise & Consulting?
- ¿De qué manera se puede conocer la situación actual de la empresa Management Advise & Consulting, considerando su posición tanto interna como externa?
- ¿Qué alternativa estratégica es la más idónea para mejorar los niveles de organización de la empresa Management Advise & Consulting?

Objetivos de la Investigación

○ **Objetivo General:**

Proponer un Modelo de Gestión Estratégica que responda a las necesidades de la empresa Management Advise & Consulting, con la finalidad lograr posicionamiento en el mercado y definir una estructura organizacional clara y eficiente oferta y servicios de calidad.

○ **Objetivos Específicos:**

- Identificar mediante un estudio teórico el modelo de gestión estratégica más idóneo para la empresa Management Advise & Consulting, que le permita mejorar sus niveles de organización empresarial.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Management Advise & Consulting considerando su posición interna como externa.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar la situación actual de la empresa

Justificación

○ **Justificación Teórica**

La organización empresarial es uno de los ejes de la gestión empresarial, por lo que es de vital importancia que la empresas definan su estructura organizacional, esto permite que la planificación, organización, dirección y control como funciones administrativas se puedan llevar a cabo y facilitan la gestión empresarial. La misma que surge ante la respuesta de las necesidades de las empresas similares a Management Advise & Consulting, que por la forma de constitución presentas dificultades de gestión, en tal circunstancia se han realizado

análisis del contenido dado por Stephen Robbins en su obra *Comportamiento Organizacional*, Hugo Rivera sobre *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*.

Una vez que la empresa tiene definida su estructura organizacional y se precisa el comportamiento de cada uno de sus colaboradores, es vital que se puntalicen los objetivos estratégico organizacionales, pues estos establecen el horizonte de la empresa, por tanto deben ser medidos en relación su alcance, para el efecto es importante abordar la metodología del Balance Scorecard (tablero de comando) postulados por Norton y Kaplan.

Por lo que es importante, considerar para el desarrollo del presente proyecto de grado, partir desde conceptos fundamentales como: planificación, tipos de planes, organización, tipo de organización, estructuras organizacionales (estructural, funcional, posicional) , dirección considerando las evidencias de la empresa *Management Advise & Consulting* para un adecuado análisis organizacional, partiendo del estudio del ambiente externo e interno, en éste último se aplicó un análisis FODA con la finalidad de formular propuestas estratégicas para mejorar la posición de la empresa en estudio.

○ **Justificación Práctica**

En la actualidad ha surgido la necesidad de mejorar las capacidades y habilidades de las personas, debido a la alta competitividad laboral, los índices de desempleo son significativos en el país, siendo estos del 4,54% a finales del 2014 (BCE, Índice de desempleo) y subempleo en el país se registró a la misma fecha el 44,3% (INEC), ante esta realidad la empresa *Managemet Advise & Consulting* pone a la comunidad sus servicios de asesoría y consultoría, ligándose como un grupo objetivo importante el ámbito de cooperativismo. La

competitividad en el mercado han determinado que los sistemas de gestión empresarial hayan evolucionado, en respuesta a las necesidades de las empresas en la actualidad, por tanto la implementación de modelos de gestión empresarial en organizaciones como la de Management es de vital importancia, pues se requiere mejorar sus niveles de organización, definir horizontes para un mejor posicionamiento en el mercado y por ende elevar la rentabilidad.

De allí, que la implementación de un modelo de gestión estratégico, se propende conseguir, una imagen corporativa sólida, competitiva, y que perdure en el tiempo, La planificación estratégica ha facilitado la toma de decisiones y ha establecido el rumbo de la empresa, para establecer interacción entre las áreas organizacionales de acuerdo de las necesidades determinadas.

o **Justificación Metodológica**

El proceso metodológico que se aplica en el desarrollo de la presente investigación se sustenta en el proceso analítico de la realidad actual de Management Advise & Consulting, del cual se deduce la situación actual de la empresa y se identifican las falencias y amenazas que pueden impactar en la estabilidad empresarial. Para poder realizar el diagnóstico de la organización se aplicó la metodología del análisis FODA, la cual es una herramienta que permite identificar la problemática de la empresa y poder proponer estrategias de acción que mejoren la situación de la empresa.

Hipótesis

La carencia en Management Advise & Consulting un sistema adecuado a sus necesidades para administrar ha venido generando dificultades importantes, que generan una

problemática central que es la desorganización interna, evidenciada en la superposición de funciones de sus colaboradores, lo cual determina que existe una poca capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes por lo que se plantea como hipótesis:

El proponer un Modelo de Gestión Estratégico que responda a las necesidades de la empresa Management Advise & Consulting, permitirá definir los objetivos organizacionales mismos que serán evaluados para conocer su probabilidad de alcance; por tanto, la empresa en análisis alcanzará mayor posicionamiento en el mercado y mejorará sus niveles de gestión interna.

Aspectos Metodológicos

o Metodología

La metodología aplicada en el presente proyecto de investigación es de carácter descriptivo, pues a través del proceso metodológico de análisis empresarial aplicado mediante la herramienta del FODA, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de Management Advise & Consulting; así como también las oportunidades y amenazas que provienen del estudio de los factores externos. Esta metodología permitirán la “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Sampieri, 4)

La investigación se basó en el proceso analítico de la situación actual del objeto a investigar que en el presente proceso es la empresa *Management Advice & Consulting*, es así que el investigador busca observar y evaluar aspectos de la empresa, tales como satisfacción del cliente tanto interno como externo, así como el nivel de aceptación y posicionamiento en el mercado.

- **Métodos a utilizar**

Los métodos de investigación a aplicarse en la presente investigación son: el método analítico que en el caso de la investigación se fundamenta en el análisis profundo de diversos aspectos, siendo estos: la fundamentación bibliográfica que permite sustentar teóricamente el proyecto, el análisis de la situación actual de la empresa finalmente el método deductivo que se lo aplica en la determinación de la formulación de la propuesta y por ende en las conclusiones y recomendaciones.

- **Técnicas para recolectar datos**

La técnica para el desarrollo de la investigación es la observación apoyada en un instrumento de investigación provisto por la metodología del FODA, la cual permitió conocer de cerca la situación actual de la empresa *Management Advise &* en cuanto a organización empresarial.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

I.A. Gestión Empresarial

I.A.1. Definición

La Gestión Empresarial es concebida en muchas ocasiones como sinónimo de Dirección, lo cual es un error, la gestión es una acción que va mucho más allá de la simple acepción guiar y controlar. La acción de gestión va relacionada con el proceso administrativo, el cual es integral desde la etapa de la planeación, organización, dirección y control; de tal manera, que a la gestión no se le escapa nada el momento de actuar. Por consiguiente, se debe tener claro que “la dirección de una empresa es tan sólo una parte de la gestión empresarial”, no se debe relacionar “la dirección con la labor de gestión empresarial”

La Gestión es sinónimo de Administración, partiendo de la acepción como “la acción de administrar de manera efectiva”, considerando la parte humana desde la capacidad de comprender, motivar, e impulsar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. La gestión involucra capacidades de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo que la administración no las interioriza en su proceso, es decir que si bien es cierto son términos sinónimos no son completamente iguales pues la gestión es sinónimo de apropiación desde el punto de vista humanístico y empresarial sin perder de vista los objetivos organizacionales.

La Gestión Empresarial desde el punto de vista académico es considerada como “una ciencia porque tiene como objeto de conocimiento la realidad empresarial y lo más importante es que puede analizarla metodológicamente” (García del Junco y Casanueva Rocha), pues tiene tres tipos de conocimiento claramente diferenciables y establecidas a continuación:

Científico: Este método nos permite enunciar hipótesis que convenientemente al momento del análisis los convertiremos en leyes que permitan satisfacer nuestra necesidad de saber.

Técnico: Nos facilita utilizar todos los métodos, modelos, procedimientos y demás conocimientos científicos aprendidos, es decir, ponerlos en práctica para el desarrollo de otras técnicas y la obtención de resultados.

Artístico: Es la forma particular en la que cada persona interpreta la realidad, es decir, ninguna persona podrá vivir la realidad de igual manera, ni tampoco la habilidad, experiencias y destrezas aprendidas a lo largo de su desarrollo profesional (García del Junco y Casanueva Rocha 25-26)

Se puede concluir por tanto, que la Gestión Empresarial es un campo de estudio en que el conocimiento científico tiene estrecha relación con la acción de gestión como medio técnico que facilita el desarrollo de la misma en el campo laboral; y es un arte, pues pone en evidencia la habilidad de entender a cada uno de sus colaboradores mediante la aplicación de capacidades diferenciadoras como el manejo de grupos, trabajo en equipo, sinergia, entre otras.

I.A.2. Fases del Proceso Administrativo

El gestor empresarial es la persona que debe cumplir dentro de sus funciones el cumplimiento de cada una de las fases del proceso administrativo, las cuales son consideradas como: planeación, organización, dirección y control, descritas a continuación:

I.A.2.a. Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, surge en función de las necesidades del mercado, es allí donde los gestores empresariales deben consolidar las posibles acciones para poder satisfacer las necesidades de mercado. En esta fase los gerentes deben planear por “tres razones: 1. fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social), 2. identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas, 3. decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas” (Hellriegel, Jackson y Slocum 9)

I.A.2.b. Organización

La organización “es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan la meta de esta” (Hellriegel, Jackson y Slocum 9)

Durante la organización empresarial el gestor debe realizar la distribución organizacional de las acciones que se deben cumplir para el alcance de los objetivos planteados, debe cuidar que dichas funciones sean asignadas a sus colaboradores de acuerdo a las capacidades que estos posean y que respondan al perfil del cargo al cual se le asigna, cuidado de evitar la superposición de funciones, el sobre cargo de tareas en los cargos pues

estos errores generan deterioro del clima organizacional y laceran la comunicación interna. A más de ello se encarga de la distribución de los demás recursos de acuerdo a lo planificado sin exceder del presupuesto asignado.

I.A.2.c. Dirección

Luego de la planeación y organización de las actividades generadas los administradores deben asumir la responsabilidad de direccionar el proceso administrativo, siendo la dirección la actividad en la que el director produce que “los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección sino han concluido la planeación. y la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum 9)

Para una adecuada dirección el gestor empresarial debe poseer capacidades específicas como liderazgo, manejo de grupos, trabajo en equipo, tolerancia.

I.A.2.d. Control

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y acciones correctivas es el control. La función del control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que “las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas. Todos los administradores de una empresa tienen la responsabilidad de control como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias” (Fred R 132)

I.A.3. La Gestión es un proceso o un sistema

La acción de gestión se encuentra relacionada al cumplimiento de las fases del proceso administrativo, por tanto se la conceptualiza desde el punto de vista como un proceso, en

relación a la consecución de actividades que se interrelacionan a través de los inputs y outputs que generan cada una de las fases, por ende se lo puede graficar de la siguiente manera:

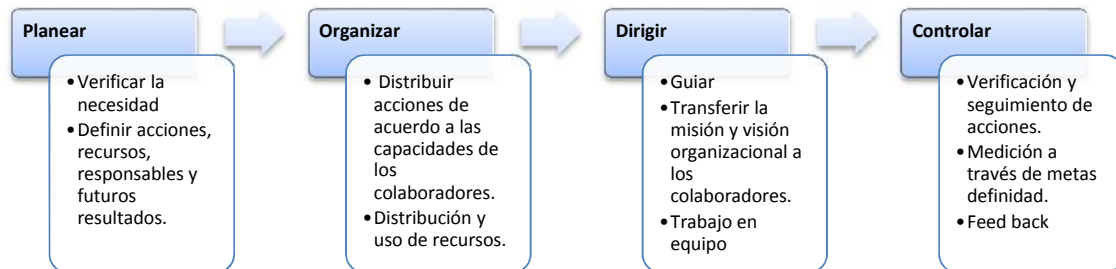


Figura 1 . Gestión Empresarial como proceso
Elaborado por: Andrés Larrea

En relación a la Gestión Empresarial como sistema, esta permite la vinculación entre las fases del proceso administrativo de manera sincrónica como un engranaje, en que los resultados de una fase deben concordar con las acciones de las siguientes fases, esta interrelación permiten definir a la gestión como un “sistema integrado”, como se aprecia a continuación:



Figura 2. Gestión Empresarial como sistema
Elaborado por: Andrés Larrea

I.B. Competencias gerenciales

I.B.1. Gerente: definición

El abordar el tema de Gestión Empresarial se relaciona directamente con la noción de gerente o persona que se encuentra preparada para dirigir una organización hacia los objetivos organizacionales. Ante ello surge el interrogante ¿qué características debe tener ésta persona sobre sus hombros la gran responsabilidad del proceso administrativo?

Han surgido muchas respuestas respecto a ello, y su concepción ha evolucionado en respuesta a los contextos en que se desenvuelven las empresas. En relación a la temática que nos encontramos abordando en la presente asesoría es pertinente mencionar la acepción dada por Peter Drucker para quien, el gerente es “el órgano específico y distintivo de toda organización”, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

I.B.2. Competencia Gerenciales

Para comprender el término competencia es importante conocer su origen pues este proviene de la acepción etimológica de la palabra latina “compétere”, que traducida al español significa “competir”; para Coraminas citado por Martha Alles la palabra competencia es “tomada del latin competére, ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer [...] Estos significados se remontan al siglo XV” (Alles 21)

En la actualidad este ha sido adoptado por la gestión empresarial, pues si bien fue David McClelland el primero en usar la palabra competencia en el ámbito laboral, es Spencer y Spencer quienes la definen como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (Alles)

Es Martha Alles quien clarifica el concepto dado por Spencer al establecer que “una características subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales” (Alles 22)

Por tanto para Alles la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles 22), quien determina que a través de las competencias se puede anticipar el comportamiento y desempeño de los individuos.

Otra definición es aquella en que se menciona que la “combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal” (Hellriegel, Jackson y Slocum 4)

Partiendo de las acepciones dadas, nos hacemos la pregunta ¿cuál es el comportamiento de un gestor empresarial durante sus actividades laborales?, en respuesta a ello se menciona que para el presente estudio, es pertinente ser más específico en relación a la identificación de las capacidades de los gerentes, es allí que esta persona debe presentar cualidades específicas para el buen desempeño de su responsabilidad dentro de la

organización siendo estas según los autores Hellriegel, Jackson y Slocum. Cuando mencionan que las competencias gerenciales son:

- Competencia para la comunicación
- Competencia para la planeación y gestión
- Competencia para el trabajo en equipo
- Competencia para la acción estratégica
- Competencia multicultural
- Competencia para la autoadministración (Hellriegel, Jackson y Slocum)

I.A.3. Tipos de gerentes

Una vez conceptualizadas las competencias gerenciales, se puede decir que existen gerentes genéricos para cada tipo de organización, en realidad no es así; es importante, tener claro que la organización es “crear el diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa” (Hellriegel, Jackson y Slocum 23)

Por tanto, los gestores son aquellas personas cuyas capacidades les dan la habilidad de crear empresas en las que la interacción de recursos es parte del equilibrio y autonomía que ésta debe tener, por tanto existen dentro de la misma organización gerentes de diferenciadores por su responsabilidades, capacidades, siendo estos: en la parte más alta de la pirámide organizacional el gerente estratégico, quien es responsable del cumplimiento de la visión y misión organizacional en coordinación con los gerentes de mandos medios o funcionales, estos son de carácter específico o de especialización son responsables de su área o departamento sin perder de vista la correlación entre departamento y con la visión gerencial

macro; y finalmente los gerentes de línea y operativos que se convierten en el corazón de la organización pues es allí donde se genera el bien y/o servicio que se entregará al cliente y/o consumidor.

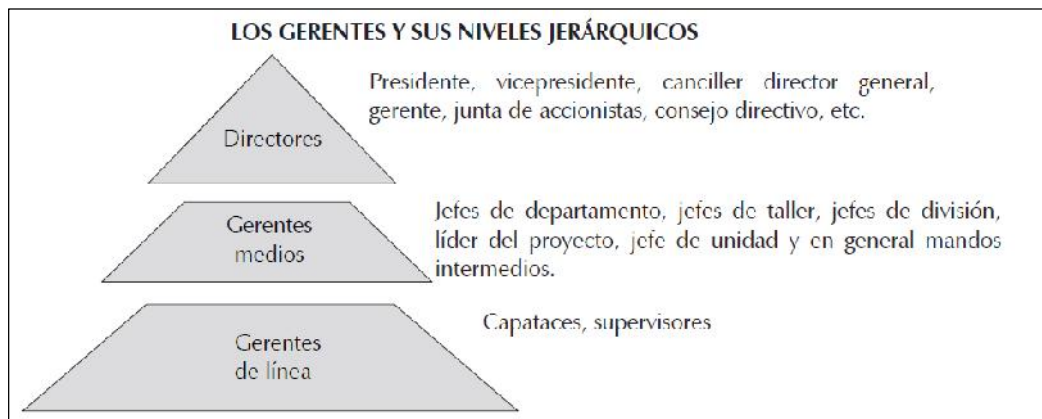


Figura 3. Gerentes y sus niveles jerárquicos

Fuente: Coulter M., (2005) en su libro Administración. México. Octava edición. Pearson Educación

I.B. Análisis Organizacional

El análisis organizacional es entendida como “la disciplina teórica, metodológica, basada en conocimientos científicos, que ofrecen un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere” (Schlemenson)

Partiendo de la definición dada en el presente estudio se aplicó la metodología FODA para analizar la situación actual de la empresa Management Advise & Consulting, con la finalidad de conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, por tanto para diagnosticar la empresa en estudio se realizó el siguiente proceso:

I.B.1. Análisis Externo

El análisis externo se realiza desde dos perspectivas la primera general conocida como macro análisis o macro entorno y la segunda con un carácter más específico y cercano a la organización identificada por varios autores como micro análisis o micro entorno.

En el macro análisis se estudian todos aquellos factores que tienen incidencia en todo el entorno que rodea a la empresa desde una visión general, entre los factores de análisis se estudian factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, ecológico ambientales, tecnológicos. La finalidad de este tipo de análisis es conocer el nivel de incidencia sobre todo el contexto que rodea a la empresa, así como conocer cuales tienen impacto sobre la organización en estudio y poder identificar en el análisis interno cuales se convierten en oportunidades o amenazas.

Mientras que en el Micro análisis se estudian factores de incidencia directa con la empresa que encuentran íntimamente relacionados con los niveles de relación o conocidos como stakeholders (relacionados / involucrados) siendo estos: la competencia directa, la comunidad, los clientes, los proveedores. Para el efecto de éste estudio Michael Porter propone una metodología muy versátil que aborda cada uno de los aspecto de estudio en cada uno de los involucrados en el proceso de estudio, denominada “Cinco Fuerzas de Porter” (Porter)

I.B.2. Análisis Interno

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y

amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones

Para el análisis interno en el presente estudio se ha aplicado una herramienta de diagnóstica muy utilizada que se conoce con el nombre de “Metodología DAFO o FODA” (David), misma que tiene dos enfoques de análisis, a saber:

I.B.2.a. Análisis de Factores Externos

El análisis de factores externos permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Entre los factores de influencia se deben considerar: económicos, sociales, políticos, culturales, demográficos, geográficos, culturales, tecnológicos, entre otros.

I.B.2.b. Análisis de Factores Internos

El análisis de factores internos permite evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo y tienen influencia en el comportamiento interno de la organización. Es una manera de hacer un diagnóstico de una empresa involucrando a todos y cada uno de los factores que afectan en su operación. El PCI examina cinco categorías, a saber:

- a. Capacidad directiva
- b. Capacidad Competitiva o de mercados
- c. Capacidad Financiera
- d. Capacidad Tecnológica (producción)

e. Capacidad del Talento Humano

I.B.2.c. Factores Críticos de Éxito

Una vez identificados los factores de mayor impacto en el ámbito empresarial, sean estos externos (oportunidades – amenazas) o internos (fortalezas – debilidades), se mide el impacto que estos tengan en la organización con la finalidad de realizar pronósticos en torno al medio en que se desenvuelven las organizaciones.

I.B.2.d. Determinación estratégica

El cruce de factores permite determinar las estrategias relacionadas a los factores de mayor incidencia empresarial, sean estas:

- Estrategias FO – ofensivas
- Estrategias FA – defensivas
- Estrategias DO – reorientación
- Estrategias DA – Supervivencia

I.C. Estrategias

Las estrategias son acciones que buscan solucionar problemáticas identificadas dentro de las organizaciones, han surgido varias definiciones una de ellas es la de Porter quien las define como el medio para “relacionar a la empresa con el medio ambiente” (Porter)

Para Andrews las estrategias son el “patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y que clase de empresa es o quiere ser”

I.C. Tablero de Comando Integral

El Tablero de Comando Integral conocido con el nombre de Balance Score Card, es una herramienta administrativa puesta en común por Norton y Kaplan quienes relacionan el cumplimiento de las actividades dentro de la organización con los resultados alcanzados y los objetivos organizacionales, es la forma de medir la efectividad de la organización.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING

II.A. Antecedentes de la empresa Management Advise & Consulting

Management Advise & Consulting se creó en el “año de 1998 gracias a la visión de su gerente propietario quien pensó inicialmente en brindar asesoría en proyectos de tesis, proyectos de investigación y de desarrollo organizacional. Desde un inicio la empresa se enfocó a la comercialización de servicios profesionales, y encontró un nicho de mercado atractivo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, las mismas que mostraron limitaciones técnicas, y a la par ingresaban a proceso de regulación” (Management)

Management Advise & Consulting surge ante la iniciativa de brindar asesoría y consultoría en temas administrativos, financieros, tecnológicos a las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos, con el fin de que estas puedan actualizar su estilo administrativo, dejando de lado el manejo poco técnico y profesional que varias de ellas presentaban, utilizando herramientas técnicas y versátiles que se acoplan al entorno en el que desarrollan.

La empresa en estudio formaliza sus actividades económicas en el año 2000 y se registra como una organización unipersonal, dedicada a la prestación de servicios profesionales en las áreas referentes a consultoría y asesoramiento en planificación estratégica. Es así que a partir del 2001 Management Advise & Consulting ha crecido rápidamente y perfeccionado sus servicios, expandiendo su nombre y ganando prestigio en el mercado, lo que le ha permitido ser merecedora a reconocimientos de marca y calidad en los servicios.

Para entonces, la empresa consideró primordial complementar sus servicios de Planificación Estratégica con capacitación, brindado de ésa manera un servicio integral y profesional a sus clientes. La empresa comenzó a complementar sus servicios con asesorías técnicas y consultorías exigidas por sus clientes, llegando de esta manera a diferenciarse de la competencia. Management Advise & Consulting por su labor profesional ha desarrollado alianzas estratégicas con organizaciones relacionadas con su actividad empresarial, con organismos como la Unidad de Implementación del Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local (Prolocal), El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Financoop, Escuela Politécnica del Ejército, entre otros organismos que fomentan el desarrollo sostenido de los sectores rurales marginados (Management)

Para el año 2005 Management Advise & Consulting atravesó por un crecimiento acorde al del mercado, incremento sus ventas, así como su cartera de clientes debido a las exigencias y cambios en el entorno. Por tanto, decide diversificar sus servicios por lo que en el año 2008 lanza al mercado seminarios de capacitación referentes a Estrategias en Tiempos de Crisis, dirigido a pequeños y medianos empresarios en las principales ciudades del país. (Management)

Luego de una trayectoria interesante y un constante crecimiento, Management Advise & Consulting muestra deficiencias en su gestión debido al rápido crecimiento y a la carencia de un modelo de gestión acorde a sus necesidades, por lo que a pesar de gozar de estabilidad económica y prestigio en el mercado, posee desorden organizacional.

II.B. Filosofía Organizacional Management Advise & Consulting

La Misión y Visión Organizacional permiten conocer la filosofía de una empresa; por lo que importante que sean debidamente declaradas, pues a partir de ellas se deja evidenciar el giro del negocio y como es la organización, generando preferencia de los clientes potenciales. Estos dos elementos proporcionan a los gerentes la dirección de la empresa, misma que trasciende las necesidades de los miembros de la organización, tomando en consideración lo mencionado la declaración de la Misión y la Visión de Management Advise & Consulting , se enuncian a continuación:

II.B.1. Declaración de la Misión de Management Advise & Consulting

Partiendo de que la misión “es una expresión del propósito de la organización; lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Kotler Philip & Gary Armstrong 49), es pertinente conocer la razón de ser de la empresa Management Advise & Consulting. Los componentes o elementos de la misión según Fred R. David (78) en su obra Conceptos de Administración Estratégica, responden a los siguientes interrogantes:

- **Identidad Corporativa: ¿Quiénes somos?**

Empresa asesora consultora

- **Productos y Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?**

Servicios de consultoría y asesoría técnica en el ámbito administrativo financiero.

- **Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?**

Todos(as) las personas, empresas que requieren actualizarse o mejorar sus capacidades.

- **Mercados: ¿Dónde compite la empresa?**

En el Ecuador a nivel nacional.

- **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

Uso de la tecnología como medio que permite llegar de manera interactiva a los clientes.

- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

Trabajo en equipo, comunicación, confianza, lealtad, respeto al prójimo, creatividad, liderazgo y participación, disciplina y responsabilidad

- **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

Respeto, disciplina y responsabilidad con todos(as) los(as) relacionados(as)

- **Interés por la Imagen Pública:** ¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

Responsabilidad con el entorno.

Una vez identificados los elementos constitutivos de la misión organizacional para Management Advise & Consulting, se propone la siguiente misión para la empresa en los siguientes términos:

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING
MISIÓN PROPUESTA

MA&C somos una empresa asesora y consultora en el ámbito administrativo y financiero, direccionada a mejorar las capacidades, habilidades y destrezas tanto de personas como empresas y sus colaboradores a nivel nacional, mediante herramientas tecnologías de vanguardia, garantizando calidad en nuestros servicios.

II.B.2. Declaración de la visión de Management Advise & Consulting

La visión organizacional es “la imagen del futuro deseado” (Alles, Conciliar vida personal y profesional dos miradas: organizacional e individual 115), considerando que la visión es como se quiere ver a una organización a largo plazo Management Advise & Consulting, Para la declaración de la visión de Management Advise & Consulting según los parámetros establecidos por Francis Salazar (23), se han considerado los siguientes parámetros:

- **Posición en el mercado**

Empresa referente del sector de asesoría y consultoría.

- **Tiempo**

Diez años

- **Ámbito del mercado**

Nivel nacional

- **Producto**

Consultoría y asesoría técnica en el ámbito administrativo - financiero

- **Principios y valores corporativos**

Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Lealtad, Respeto al Próximo, Creatividad, Liderazgo y participación, Disciplina y Responsabilidad.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING

VISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa referente del sector de asesorías y consultorías en el ámbito administrativo y financiero a nivel nacional con valores y principios de confianza, lealtad y trabajo en equipo.

II.B.3. Determinación de los Principios y valores de Management Advise & Consulting

La matriz axiológica es una herramienta administrativa que permite formular la escala de valores de una organización, en el presente estudio se establece una relación entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con la empresa y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa, como se aprecia en la siguiente matriz, se ha realizado la valoración de cada una de ellas:

Tabla 1. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
Ambiente Internos (Moral)				Ambiente Externo (Ético)			
Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V
Trabajo en equipo	Individualismo	Lealtad	Traición	Respeto	Irrespeto	Honradez	Corrupción
Comunicación	Desinformación	Confianza	Desconfianza	Transparencia	Mentira	Compartir	Egoísmo

Elaborado por: Andrés Larrea Legarda

Fuente: Investigación previa del autor

Luego del análisis de axiológico de la empresa Management Advise & Consulting, se establecieron los siguientes valores y principios corporativos:

- **Trabajo en Equipo:** La participación de todos los miembros de la Organización conduce al alto grado de interacción e involucramiento que todos los miembros de la organización necesitan.
- **Comunicación y Confianza:** La participación y el consenso propician las comunicaciones abiertas, y esto a su vez también sirve para generar confianza mutua

y lograr un alto respeto con las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo dicha confianza y comunicación en la herramienta básica y fundamental para la resolución de conflictos si estos se presentan.

- **Lealtad:** Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. Es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás.
- **Respeto:** Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra
- **Transparencia:** La transparencia es entender que los procedimientos deben ser conocidos y claros, si el trabajo depende de un elemento que no está claro inmediatamente despierta sospechas y posiblemente sea catalogado como ineficiente y esto afecta directamente a los demás valores detallados anteriormente.
- **Respeto al cliente:**
es valorar las diferencias individuales de cada uno de sus cliente, por lo que guarda extrema confidencialidad en los servicios prestados.
- **Creatividad:**
Cualidad de Management Advise & Consulting de generar propuestas nuevas y mejoradas ante las necesidades y pedidos de los clientes.
- **Liderazgo y participación;**

Capacidad organizacional de liderazgo en el mercado, debido a la trayectoria adquirida en el servicio de asesoría y consultoría.

II.B.4. Políticas organizacionales

Según información proporcionada por la empresa Management Advise & Consulting, se determinó que a pesar de que la empresa es de menor tamaño y su trayectoria organizacional es limitada, las políticas y normativas organizacionales responden a los lineamientos dados en por el marco legal vigente en el país en referencia a las relaciones laborales del empleador con sus colaboradores. Como complemento se han establecido políticas específicas para clarificar determinados puntos. (Ver Anexo 2)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING.

III.A. Análisis del Ambiente Externo

El análisis del ambiente externo se encuentra estructurado por dos ejes de acción para el estudio, siendo estos en macro análisis en el que se analizan los factores macroeconómicos, político – legales, socio – culturales, tecnológicos, entre otros. Mientras que el estudio del micro ambiente analiza los factores de incidencia directa a Management Advise & Consulting, siendo estos la competencia directa.

III.A.1. Análisis del Macro ambiente

III.A.1.a. Factores Económicos

Tasa de Inflación

Dentro de los indicadores macro económicos la inflación es considerada la más sensible en los movimientos del país, la cual afecta a todos los involucrados de la sociedad; pues esta es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, es decir que con una unidad monetaria actual a futuro no se puede adquirir la misma cantidad de bienes y/o servicios. Es decir que la inflación es “la subida generalizada y continuada del nivel de precios” (Gracia-Durán 89)

Partiendo de la definición de García-Durán, en la siguiente tabla se puede observar que el comportamiento inflacionario en los dos últimos años ha sido fluctuante con una tendencia de crecimiento a la alza, es así que en el año 2013 existe un cierre de 2,70%, porcentaje que va en crecimiento durante el año 2014 llegándose a determinar que la inflación acumulado para este último año es de 3,76% (BCE, inflación), dato que será tomado como referencia

para el estudio de la inversión propuesta en el desarrollo de la presente investigación, lo cual evidentemente afecta a la decisión de inversión por parte de los accionista.

Tabla 2. Tasa de Inflación

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %

Fuente: (BCE, inflación)

Tasas de interés

Las tasas de interés es una definición económica que hace referencia a la “proporción o porcentaje de intereses pagados respecto a la cantidad de dinero recibida (entregada) como préstamos (ahorro) por unidad de tiempo [...] es el pago por la posibilidad de utilizar el dinero (el costo del dinero), y se expresa en términos porcentuales por año” (Vargas 300)

El análisis de éste indicador macro económico desde el concepto de la cantidad de dinero que las personas deben pagar por su uso, en el país las entidades financieras que se encuentran inscritas en la Superintendencia de Bancos son las únicas autorizadas para realizar este tipo de relación comercial, por ende es importante en el caso del presente proyecto conocer tanto la tasa de interés activa como pasiva fijadas por el Banco Central del Ecuador y que se encuentran vigentes en el mercado actual para toda transacción financiera.

a. Tasa de interés activa

La tasa de interés activa se define como el “precio que se paga por el uso de fondos prestables” (Hernández 322); es decir, es la cantidad de dinero que pagan los prestamistas (personas naturales – personas jurídicas) a una entidad financiera por el uso de recursos monetarios. Por lo tanto, es importante considerar que en el presente estudio para realizar el análisis financiero se ha considerado la tasa activa publicada por el Banco Central del Ecuador y que según el segmento empresarial al cual corresponde Management Advise & Consulting es del (BCE, Tasa de interés activa)11,16%, dato que se toma en cuenta para determinar el costo de oportunidad que define la tasa de descuento del estudio financiero del presente proyecto. Lo cual permite que los inversionistas tomen decisiones acertadas en torno a la propuesta.

Tabla 3. Tasa de interés activa

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.09
Productivo Empresarial	9.54
Productivo PYMES	11.16
Consumo	15.90
Vivienda	10.75
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.18
Microcrédito Acumulación Simple	24.86
Microcrédito Minorista	28.02

Fuente: (BCE, Tasa de interés activa)

b. Tasa de interés pasiva

En la decisión de una inversión en el caso de Management Advise & Consulting, el conocer la tasa de interés pasiva que paga una entidad financiera por dejar depositado un determinado rubro en lugar de invertirlo en un proyecto de inversión es determinante en la decisión de los inversionistas. Por tanto, es necesario conocer que el Banco Central del Ecuador ha establecido a la fecha una tasa de interés pasiva del 5,39% (BCE, Tasa de interés pasiva)

Dato que se toma en consideración para realizar el análisis del costo de oportunidad de la inversión en el presente trabajo de asesoría.

Tabla 4. Tasa de interés pasiva

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO	
Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.39
Depósitos monetarios	0.51
Operaciones de Reporto	0.09

Fuente: (BCE, Tasa de interés pasiva)

III.A.1.b. Factores Político – legales

Las decisiones político legales de los gobiernos de turno son determinantes en la toma de decisiones de los inversionistas de las empresas, lo cual es importante considerarlo en el caso de Management Advise & Consulting, pues la dolarización si bien es cierto ha generado un contexto positivo para las inversiones, el dólar es muy sensible a las decisiones político – legales. A pesar de ello el escenario actual es positivo para la empresa en estudio pues el gobierno actual se encuentra fortaleciendo el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades de las personas, para que su rendimiento laboral sea acorde a las necesidades de un entorno laboral cada vez más exigente y competitivo. Aportándose de ésta manera al cumplimiento del desarrollo de la “matriz productiva” (SENPLADES)

El gobierno en transición impulsa leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa, entre las que se pueden mencionar:

- Inversión social: Bono de desarrollo humano (asistencialismo), préstamos para vivienda a través del BIESS.
- Política ambiental: Se ha afirmado que el Gobierno es "verde" por su defensa del medio ambiente.
- Política energética: Se ha puesto especial énfasis en desarrollar el sistema energético.
- Seguridad y defensa: Uno de los problemas más graves que ha sido no poder bajar significativamente los índices delincuenciales.
- Estados de Emergencia: Correa declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos para las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua.

III.A.1.c. Factores Socio – culturales

Los problemas sociales en el Ecuador en los dos últimos años se han ido agudizando, pues a partir de la dolarización han surgido cambios drásticos tales como el ingresos de migrantes extranjeros, especialmente de Cuba, Venezuela y Colombia, lo cual dado paso a problemas sociales tales como delincuencia, drogadicción, entre otros.

Es así que según el Foro Económico Mundial los factores sociales más problemáticos en el Ecuador se enlistan cada año en función de una encuesta de opinión ejecutiva que se realiza en cada uno de los países, siendo estos:

1. Corrupción
2. Regulaciones laborales restrictivas
3. Inestabilidad política
4. Crimen y robos
5. Burocracia ineficiente del gobierno
6. Acceso a financiamiento
7. Regulaciones de impuestos
8. Tasas de impuestos
9. Inestabilidad del gobierno
10. Poco trabajo ético en la fuerza laboral
11. Educación inadecuada de la fuerza de trabajo
12. Inflación
13. Regulación de monedas extranjeras
14. Infraestructura inadecuada
15. Pobre estado de la salud pública (WEF)

III.A.1.d. Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos llegan a tocar el ámbito empresarial y de gestión de talento humano de manera drástica, pues gracias a su existencia se entregan conocimientos y se mejoran capacidades a través de los servicios de Management Advise & Consulting, pues se puede acceder a softwares de prueba para diferentes tipos de asesoría y consultoría.

III.A.2. Análisis del Micro ambiente

El análisis del Micro ambiente está relacionado con los stakeholder de Management Advise & Consulting, por tanto se encuentra estructurado por fuerzas de influencia directa con la empresa, entre ellos competidores, cliente, proveedores y mercado de la empresa en sí. El análisis busca establecer los aspectos estructurales claves para determinar la participación y características de la empresa

El análisis del microambiente permite medir el impacto de los factores que se encuentran estrechamente ligados a la industria, para el efecto en el presente proyecto se aplicó el Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del micro entorno se lo realizó mediante la aplicación de la Metodología propuesta por Michael Porter en su obra Ser Competitivo, denominada Análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cual permite tener una visión general del micro entorno y de aspectos directamente relacionados con la empresa, la finalidad es anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo, estudiando cada uno de sus componentes por separado y su interacción.

La “configuración de las cinco fuerzas de Porter difiere según la industria” (Porter 31), por lo que se ha considerado realizar el análisis de la misma en la empresa Management Advise & Consulting, para el efecto se ha realizado el análisis de cada una de las fuerzas competitivas:

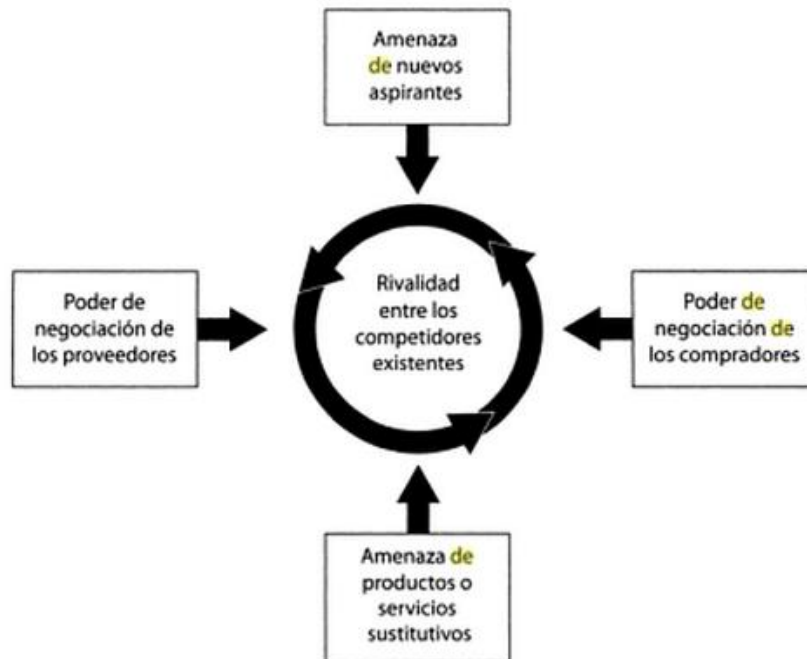


Figura 4 Cinco Fuerzas de Porter
Elaborado por: Ser Competitivo

La metodología de las Cinco Fuerzas de Porter ha ponderado cada uno de sus factores de análisis de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

Escala de Valoración:

- 1 Bajo
- 2 Medio de bajo
- 3 Medio
- 4 Medio Alto
- 5 Alto

a. Nuevas Entradas

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el ámbito empresarial de Management Advise & Consulting es media, con una ponderación de 3,05%, pues a pesar de que las barreras de entrada son bajas en cuanto a costos, la curva de experiencia es un determinante, puesto que la trayectoria, calidad en el servicio y seriedad en la prestación de consultorías y asesoría son determinantes para que la empresa sea contratada, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5. Nuevos Entrantes

NUEVOS ENTRANTES				
Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Barreras de entrada por costos	0,15	3	0,45
2	Barreras de entrada	0,10	3	0,3
3	Economías de escala.	0,05	2	0,1
4	Curva de experiencia	0,20	4	0,8
5	Costos Compartidos	0,10	4	0,4
6	Operaciones compartidas	0,10	2	0,2
7	Barreras de entrada por posicionamiento de bienes / servicios	0,05	3	0,15
8	Represalias esperadas.	0,10	2	0,2
9	Mejoras en la tecnología.	0,15	3	0,45
TOTAL PONDERACIÓN		1,00	26	3,05
RIESGO DE INGRESO				3,05

Elaborado por: Andrés Larrea

Estrategia:

- Diseñar propuestas dejen en evidencia el plus de los servicios de Management Advise & Consulting.

b. Proveedores

Proveedores son las personas naturales o jurídicas que suministran los recursos requeridos por la empresa para producir sus servicios. De acuerdo al servicio de Management Advise & Consulting, tiene como proveedores a:

- Profesionales en áreas administrativas – financieras (asesores/consultores)
- Proveedores de materiales de oficina

- Proveedores de tecnología

El poder de negociación con proveedores para el caso en estudio es de 3,50 es decir medio alto, lo cual es un riesgo para Management Advise & Consulting, por lo que es importante que se establezcan estrategias de acción para contrarrestar las posibilidades de mayor concentración de los mismos. El poder de negociación lo posee el proveedor.

Tabla 6. Poder de Negociación de Proveedores

PROVEEDORES				
Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Grado de concentración con proveedores	0,10	4	0,4
2	Nivel de ventaja	0,15	4	0,6
3	Nivel de importancia del insumo en procesos	0,10	3	0,3
4	Costo de Cambio	0,20	4	0,8
5	Amenaza de integración hacia adelante	0,10	2	0,2
6	Amenaza de integración hacia atrás	0,15	4	0,6
7	Poder de negociacion la posee el proveedor	0,15	4	0,6
TOTAL PONDERACIÓN		0,95	25,00	3,50
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				3,5

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

Estrategia:

- Diseñar manuales de funciones que definan los perfiles de los proveedores de acuerdo a las necesidades de los clientes de Managment Advise & Consulting.
- Establecer alianzas estratégicas para la provisión de recursos materiales requeridos para los servicios que entrega Managment Advise & Consulting

c. Competencia

La competencia son personas jurídicas que prestan los mismos tipos de servicios o muy similares, variando en aspectos claves que permiten la fácil elección del más conveniente.

La competencia directa de Management Advise & Consulting, pues se encuentran consideradas todas aquellas empresas asesoras consultoras que se encuentran registradas

legalmente para prestar dichos servicios, mismas que en su mayoría no se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, sino que lo realizan directamente con la legalización de su actividad económica en el Sistema de Rentas Internas SRI.

Según datos proporcionados por la Cámara Ecuatoriana de Consultoría existen 444 empresas nacionales que prestan dichos servicios a la comunidad empresarial ecuatorianas, 49 empresas prestan servicios de consultoría (Anexo 2) en lo respecto a temas administrativos, de las cuales 30 organizaciones son radicadas en la ciudad de Quito (CCE)

El nivel de concentración de la competencia es media con una ponderación de 2,9, por lo que se deben diseñar estrategias que permitan evadir la competencia.

Tabla 7. Competencia

COMPETIDORES				
N°	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Concentración de competidores en el sector	0,20	4	0,8
2	Crecimiento o concentración de la demanda	0,20	3	0,15
4	Velocidad de crecimiento del sector	0,15	3	0,45
5	Costo de cambio	0,20	3	0,6
6	Nivel de barrera de salida	0,10	3	0,3
7	Valor de Marca	0,15	4	0,6
TOTAL PONDERACIÓN		1,00	20	2,9
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES				2,9

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

Estrategia:

- Generar un portafolio de productos que permitan captar nuevos clientes.

d. Productos Sustitutos

Los sustitutos son todos aquellos servicios que captan clientes de Management Advise & Consulting, en el presente proyecto los sustitutos son los servicios que brindan los profesionales del área administrativa financiera que ejercen la docencia y son contratados libremente; es decir, como personas naturales para que realicen trabajos de asesoría o consultoría empresarial. En el caso del presente estudio la probabilidad de que el servicio de asesoría y consultoría sea sustituido es medio alto con una ponderación de 3,4%, como se aprecia a continuación:

Tabla 8. Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS				
N°	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Propensión del comprador a sustituir.	0,25	3	0,75
2	Precios relativos de los productos sustitutos.	0,25	4	1
3	Coste o facilidad de cambio del comprador.	0,15	4	0,6
4	Nivel percibido de diferenciación de producto.	0,15	3	0,45
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	0,20	3	0,6
TOTAL PONDERACIÓN		1,00	17	3,4
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				3,4

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

Estrategia:

- Entregar servicios con un plus que los diferencie de los sustitutos, vendiendo credibilidad y seriedad en el servicio.

e. Clientes

Los clientes de la empresa de asesoría y consultoría Management Advise & Consulting, son las Cooperarias de Ahorro y Crédito y las Instituciones Militares, las cuales se enlistan a continuación:

- Cooperativas de ahorro y crédito

- Instituciones militares

Una vez analizados los clientes potenciales de Management Advise & Consulting, se ha podido determinar que existe una alta concentración de compradores, cuya capacidad de negociación es media, de los cuales la disponibilidad de información del comprador es media; todos estos factores terminan que el factor de compradores en relación a la empresa en estudio es de 3,2 es decir una ponderación media.

Tabla 9. Clientes

COMPRADORES - CLIENTES				
Nº	FACTORES DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Calif. Pond.
1	Concentración de compradores	0,15	3	0,45
2	Grado de dependencia de los canales de distribución.	0,15	2	0,3
3	Posibilidad de negociación.	0,10	3	0,3
4	Volumen comprador.	0,10	3	0,3
5	Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	0,15	4	0,6
6	Disponibilidad de información para el comprador.	0,05	3	0,15
7	Existencia de sustitutos.	0,05	4	0,2
8	Sensibilidad del comprador al precio.	0,10	3	0,3
9	Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	0,15	4	0,6
TOTAL PONDERACIÓN		1,00	29	3,2
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES				3,2

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

Estrategia:

Diseñar programas de asesoría en Planificación, Actualización de la Normativa y capacitación de personal

- **Diagnóstico Integrado sobre las cinco fuerzas de Porter**

Una vez realizado el proceso de evaluación de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realiza un análisis comparativo de los resultados globales de cada una de ellas para

determinar de las fuerzas estudiadas tienen mayor incidencia sobre la empresa Management Advise & Consulting.

Tabla 10. Análisis estructural de sectores estratégicos

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS		
N°	FUERZAS DE PORTER	Peso Ponderado
1	NUEVOS ENTRANTES	3,05
2	PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	3,50
3	COMPETIDORES	2,90
4	PRODUCTOS SUSTITUTOS	3,40
5	COMPRADORES - CLIENTES	3,20

Elaborado por. Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

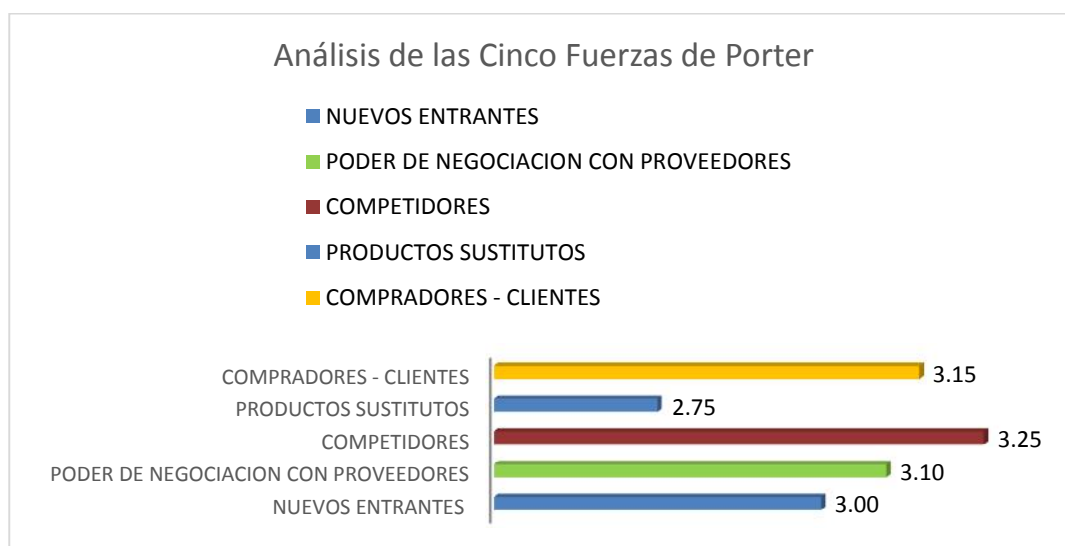


Figura . Análisis Estructural de Sectores Estratégicos

Elaborado por. Andrés Larrea

Fuente: Management Advise & Consulting

El análisis estructural de las fuerzas del mercado arroja elementos importantes para el conocimiento del sector estratégico de asesoría y consultoría empresarial; el grado de rivalidad de cada una de las fuerzas, el análisis permitió evidenciar que el factor de mayor riesgo es el de competidores, con una calificación ponderada de 3,25 puntos cuya

cualificación es media alta; esto se debe a la tendencia de aprovechar las oportunidades del mercado.

III.B. Análisis del Ambiente Interno

Para realizar análisis interno se ha aplicado la metodología de análisis DAFO, el cual sigue los siguientes pasos:

III.B.1. Análisis de Factores Externos

Para el análisis de factores externos se ha aplicado la Matriz de Factores Externos mediante una calificación cualitativa de alto, medio o bajo, como se aprecia a continuación:

Factores positivas – OPORTUNIDADES

Tabla 11. Matriz de Factores Internos - Oportunidades

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Los posibles cambios gubernamentales demandaría asesorías externas	X		
2	Interesantes posibilidades de expansión especialmente sector empresarial	X		
3	Amplia presencia en mercado local, fomento de convenios con sectores productivos		X	
4	Alta promoción de servicios a nivel nacional	X		
5	Existe tendencia de diversificación de servicios en el mercado cooperativo	X		
6	La Cooperativas demandan capacitación su personal frecuentemente		X	
7	Exigencia de estabilidad laboral en las empresas		X	
8	Desarrollo sostenido de las cooperativas	X		
9	Incremento de la demanda de servicios de calidad y mas técnicos	X		
10	Existen múltiples proveedores lo que evita la dependencia		X	
11	Establecimiento de alianzas con proveedores	X		
12	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.		X	
13	Establecimiento de estrategias de ventas considerando los hábitos de los ecuatorianos		X	
14	Avances tecnológicos que permiten mejorar los servicios		X	
15	Desarrollo sostenido de la industria de servicios	X		
16	Desarrollo rápido del sistema de cooperativas de ahorro y crédito	X		
17	Creación de canales de difusión institucional como folletos, trípticos para dar a conocer la empresa a nuevos sectores		X	
18	Gran cantidad de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas en busca de asesorías	X		
19	Formación de una página Web para promocionar la empresa		X	

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa del autor

En relación a los factores externos de mayor impacto analizados como oportunidades se identifican que la empresa Management Advise & Consulting tiene como altas oportunidades las posibilidades de cambios gubernamentales pues las empresas de Estado demandan de asesorías, lo que significa que existe un interesante posibilidad de expansión a nivel nacional. A más de ello existe tendencia de diversificación de servicios en el mercado cooperativo, debido al desarrollo sostenido de este segmento empresarial.

Factores negativos – AMENAZAS

Tabla 12. Matriz de Factores Externos - Amenazas

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe competencia muy fuerte y sólida	X		
2	Reducción del poder adquisitivo por alto índice de inflación	X		
3	Reducción de capacidad de endeudamiento por tasa activa en crecimiento	X		
4	Tasa de interés pasiva con tendencia a la baja, reduce beneficios bancarios		X	
5	Situación política y económica del país inestable	X		
6	Alto índice de riesgo país reduce credibilidad internacional		X	
7	Posible desacuerdo entre los poderes del estado por diferencias de ideas		X	
8	Preferencia de servicios de bajo costo que de buena calidad	X		
9	Fácil acceso de competencia en el mercado	X		
10	Crecimiento sostenido de la pobreza reducción de la clase social de ingresos medios.		X	
11	La imagen de las fuerzas armadas uno de nuestros principales clientes se ha deteriorado		X	

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa del autor

Las amenazas que afectan a la empresa Management Advise & Consulting identificadas con la fuerte competencia de empresas similares, la reducción del poder adquisitivo debido a la desvalorización del dólar, por tanto existe reducción de la capacidad de endeudamiento por falta de liquidez.

La competencia se convierte en una de las amenazas más fuertes al igual que los sustitutos, debido a que ofertan sus servicios muy por debajo de los valores comerciales en temas de asesoría y consultoría, por tanto existe un alto número de competidores.

III.B.1.b. Análisis de factores internos

El análisis interno de la empresa Management Advise & Consulting se lo ha realizado por factores positivos (FORTALEZAS) y negativos (DEBILIDADES), con relación a las capacidades organizacionales como se observa a continuación:

Factores Positivos - FORTALEZAS

Tabla 13. Matriz de Factores Internos - Fortalezas

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El nivel profesional de su personal	X		
2	Basta experiencia en planificación estratégica y consultoría	X		
3	El personal conoce su trabajo y son leales con sus compañeros		X	
4	Sustento de sus actividades en bases legales	X		
5	El personal colabora son multifuncionales	X		
6	Optima utilización de herramientas de comunicación institucional	X		
7	Disponibilidad de fácil movilización		X	
8	El personal esta conforme con las actividades que realiza	X		
9	El personal esta dispuesto siempre al cambio	X		
10	Existe motivación del personal por el compañerismo	X		
11	Auto sustento de las actividades por pagos no periódicos	X		
12	Existencia de liderazgo y delegación optima de funciones		X	
13	Disponibilidad de fondos existe liquidez	X		
14	Alto compromiso del personal		X	
15	Cumplimiento oportuno de las exigencias de los organismos de control	X		
16	Capacidad tecnológica suficiente para brindar servicios de calidad	X		
17	La experiencia del personal respalda su trabajo		X	
18	Poca rotación de personal	X		

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa del autor

Con relación al análisis de los factores internos de la empresa Management Advise & Consulting, presenta fortalezas de alto impacto, siendo estas: nivel de profesionales, basta experiencia en planificación estratégica y consultoría, sustentada en bases legales, óptima utilización de herramientas de comunicación organizacional. Las fortalezas de mayor énfasis se focalizan en la capacidad del talento humano por lo que existe alto compromiso

organizacional; en cuanto a la capacidad financiera la empresa posee liquidez y con relación a la capacidad tecnológica ésta mejora los servicios entregados a sus clientes.

Factores Negativos - DEBILIDADES

Tabla 14. Matriz de Factores Internos - Debilidades

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Poco poder de negociación		X	
2	Procesos de planificación no establecidos	X		
3	Organigrama estructural no definido	X		
4	No se desarrolla un plan sólido de capacitación y debidamente presupuestado	X		
5	No se aplican métodos técnicos de evaluación de personal	X		
6	Hace falta mejorar los salarios		X	
7	Falta una estrategia y procedimiento de mercadotecnia consistente	X		
8	La empresa no ha dado el suficiente mantenimiento a las instalaciones	X		
9	No se maneja una política de motivación	X		
10	No se aplican proceso de selección y contratación de personal	X		
11	No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente	X		
12	Sistema de comunicación poco formal		X	
13	Debe mejorarse el control de gastos	X		
14	Los beneficios laborales ofertados al empleado son deficientes		X	
15	Normatividad interna inexistente	X		
16	El criterio de la administración es sesgada únicamente a utilidades	X		
17	No se posee un manual de funciones	X		
18	Alta dependencia a organismos sin fines de lucro que solventen el trabajo	X		
19	No hay un sistema de dirección estratégica	X		
20	Carencia de manual de procesos y de inducción	X		
21	No posee participación en la industria de consultoría	X		

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa del autor

En relación a las debilidades de mayor ponderación de la empresa Management Advise & Consulting, se identifica la carencia de gestión administrativa pues la empresa no posee:

- Procesos de Planeación
- Organigrama estructural no definido
- No se desarrolla un plan sólido de capacitación debidamente presupuestado

- No se aplican métodos técnicos y procedimientos de mercadotecnia

En relación a la infraestructura las debilidades encontradas se relacionan con el insuficiente mantenimiento de las instalaciones.

En relación a la capacidad directiva no existe motivación para el personal, no existe un sistema de evaluación del cliente externo.

La capacidad financiera de la empresa está se encuentra debilitada pues no existe un estudio de costos para la determinación de precios de las propuestas de asesoría y consultoría.

La capacidad del talento humano presenta deficiencia por la carencia de un modelo de gestión en la que se defina los perfiles de los colaboradores de Managment Advise & Consulting, por tanto hay carencia de un manual de funciones, no se realiza procesos de inducción.

Esto significa que existe carencia de un modelo de gestión estratégica que permita mejorar el rendimiento de la empresa en estudio.

III.B.1.c. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta administrativa que permite conocer la situación actual de la empresa, para el efecto se ha aplicado la matriz de cruce de factores como se aprecia a continuación:

Tabla 15. Matriz FODA

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA				
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	1	El nivel profesional de la empresa permite satisfacer la demandas de servicios de calidad y técnicos	1	El nivel profesional de la empresa permite satisfacer la demandas de servicios de calidad y técnicos
2	La experiencia en el mercado permite cubrir la demanda insatisfecha de asesoría del creciente mercado de cooperativas	2	La experiencia en el mercado permite cubrir la demanda insatisfecha y permite ser mas competitivos y reducir el acceso de competencia	
3	La optima utilización de las herramientas de comunicación institucional permite promocionar los servicios de calidad a nivel nacional	3	Capacidad financiera y manejo de efectivo para sustentar las actividades con fondos propios	
4	La multifuncionalidad y predisposición al cambio del personal ayuda a la correcta diversificación del servicio	4	Desarrollar y el soporte tecnológico para brindar servicios de calidad y a costos accesibles	
5	Desarrollar los servicios y el soporte tecnológico de acuerdo al nivel de la industria			
DEBILIDADES	1	Desarrollar un sistema de mercadotecnia integral de los servicios diversificados de calidad para aumentar la cartera de clientes	1	Establecer un plan de gestión estratégica para estructurar la empresa en función a un desarrollo equitativo y ser mas competitivos
	2	Establecer un sistema de satisfacción del cliente para mejorar los servicios y aumentar los clientes	2	Definir un plan de capacitación al personal en función a la satisfacción del cliente y mejoramiento de los servicios a costos accesibles
	3	Enfocar el criterio administrativo reduciendo los costos y aprovechar las oportunidades del mercado objetivo	3	Desarrollar un sistema de mercadotecnia integral de los servicios de calidad para aumentar la participación en el mercado y diversificar la cartera de clientes
	4	Establecer un plan de gestión estratégica para acoplarse la realidad variable del país y la industria	4	Enfocar el criterio administrativo reduciendo los costos y aumentar las utilidades considerando las variables económica del país
			5	Desarrollar servicios de calidad y con valor agregado para impedir el acceso de competencia en el mercado

Elaborado por: Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa del autor

En función al estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y la relación entre las mismas, se puede determinar la Matriz Síntesis que es donde se detallan donde a empresa es más fuerte, con que puede defenderse y en donde mejorar, es por ello que el diseño de un Modelo de Gestión Estratégico estipula el miramiento interno, los objetivos corporativos y las estrategias para alcanzarlos.

III.C. Estrategias Identificadas

III.C.1. Estrategias de desarrollo

- **Estrategia de Diferenciación**

Maximizar tanto las características como las cualidades de los productos y servicios de la empresa basándose en la filosofía corporativa, principios, valores y en el mercado objetivo, generando una ventaja competitiva fundamentada en la entrega de un servicio eficaz y de calidad.

III.C.2. Estrategias de Crecimiento

La estrategia de Management Advise & Consulting estará orientada a mejorar y diversificar acorde al mercado los servicios de asesoría técnica, planificación estratégica, debido a las exigencias del mismo que se deben satisfacer por exigencias propias o de los organismos de control; destinando los recursos humanos, tecnológicos e intelectuales para mejoramiento e implementación de mejoras y multiplicidad de los servicios.

III.C.3. Estrategias de Competencia

- **Estrategia de Especialista**

La empresa Management Advise & Consulting brinda los servicios de asesoría técnica, planificación estratégica y de capacitación a Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto reguladas como no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para su desarrollo estratégico y mejoramiento organizacional.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

IV.A. Nombre de la Propuesta

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING.

IV.B. Objetivos corporativos y estrategias de valor

El trabajo previo realizado por el autor durante la planificación estratégica entregada a Management Advise & Consulting y las estrategias definidas en el FODA en este estudio se pudieron determinar los siguientes objetivos corporativos y estrategias de valor:

Objetivo Corporativo 1.

Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 1:

- Desarrollar un sistema de monitoreo basado en la medición de los resultados necesarios para el desarrollo, mejora o fortalecimiento requeridos y que fueron productos de la contratación de los servicios en base al desarrollo y aplicación de la información entregada por los servicios prestados.
- Desarrollar y aplicar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente mediante un banco de preguntas o cuestionarios aplicado al cliente al término de la prestación

del servicio, sea en forma personal o electrónica, y sobre las conclusiones obtenidas retroalimentar el proceso de prestación de los servicios con el fin de mejorarlos.

Objetivo Corporativo 2.

Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 2:

- Determinar los beneficios laborales que ofrecerá la empresa al personal tanto personal como profesional con el objetivo atraer servicios profesionales calificados y a la vez garantizar estabilidad y bienestar al mismo.
- Establecer alianzas estratégicas con profesionales o empresas de capacitación referente de los servicios a prestar, mediante la determinación de los temas a perfeccionar, seleccionando de entre las mejores tres ofertas, la ideal para la empresa.

Objetivo Corporativo 3.

Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, prensa o revistas especializadas para aumentar la participación en el mercado.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 3:

- Desarrollar un plan de mercado a nivel nacional mediante los medios de mayor acogida en las distintas zonas o ciudades a promocionar enfatizando las fortalezas institucionales aplicadas en la prestación de servicios.
- Aumentar la participación en el mercado mediante la mejora integral continua en base al Benchmarking y retroalimentarse de las experiencias vividas de los competidores y las variaciones y necesidades del mercado.

Objetivo Corporativo 4.

Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 4:

- Desarrollar y aplicar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente mediante un banco de preguntas o cuestionarios aplicado al cliente al término de la prestación del servicio, sea en forma personal o electrónica, y sobre las conclusiones obtenidas retroalimentar el proceso de prestación de los servicios con el fin de mejorarles.

Objetivo Corporativo 5.

Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 5:

- Establecer normativa interna básica y general, desde estatutos, manuales, reglamentos, reglas y políticas, para lograr una estandarización de las actividades y proveerlas de lineamientos para un mejor desempeño y optimización de los recursos.
- En función al flujo de efectivo de la empresa y a los contratos contraídos planificar inversiones que mejoren los servicios y reduzca tiempos de espera, faciliten al personal la entrega de los mismos y sobre todo evitar la tenencia de capitales improductivos y maximizar su rendimiento.

Objetivo Corporativo 6.

Desarrollar un plan estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado.

Estrategias relacionadas objetivo corporativo 6:

- En base al diagnóstico desarrollado en el Plan de Gestión Estratégica desarrollar la Planificación Estratégica para los próximos cuatro años, considerando los cambios que se puedan dar y las decisiones que tome al mismo y anticiparse a los efectos que estas produzcan en el mercado objetivo y en la industria a la que pertenece la empresa.

IV.C. Mapa Estratégico Corporativo

El Mapa Estratégico Corporativo muestra gráficamente como los objetivos en función a las estrategias, principios y valores permiten que la empresa trabaje con mi misión y logre a llegar a su visión. Los objetivos gráficamente se los ve en forma d escalera, y que termina el uno para iniciar el siguiente, sin embargo, los objetivos de desarrollan de forma simultanea

para que en su conjunto permitan el desarrollo sostenido y planificado de la empresa, y además, los objetivos están clasificados cuatro perspectivas como se muestra en la siguiente gráfica. (Larrea)

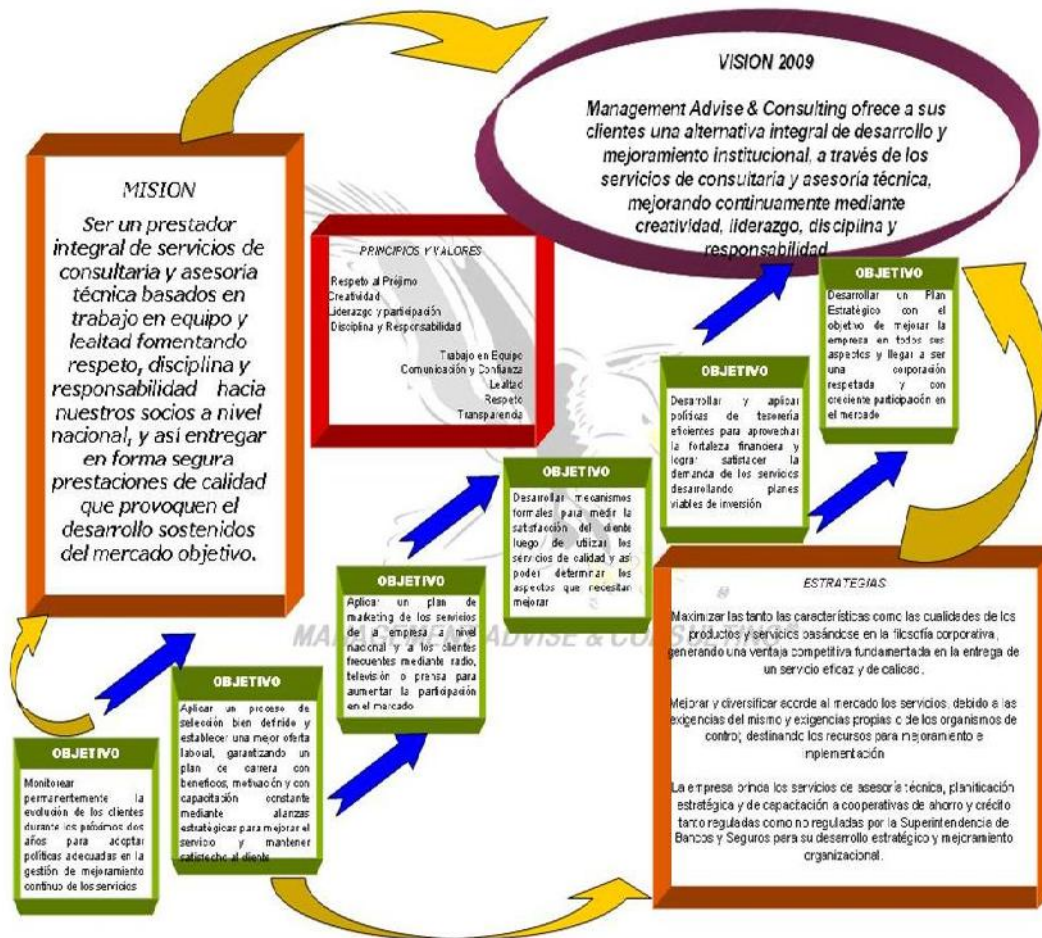


Figura 5. Mapa Estratégico Corporativo
Elaborado por: Andrés Larrea

IV.D. Mapa Estratégico de Perspectivas

El mapa estratégico de perspectiva permite ver la secuencia lógica de los objetivos corporativos cada uno de ellos en las perspectivas del tablero de comando integral postulado por Norton y Kaplan, como se aprecia a continuación:

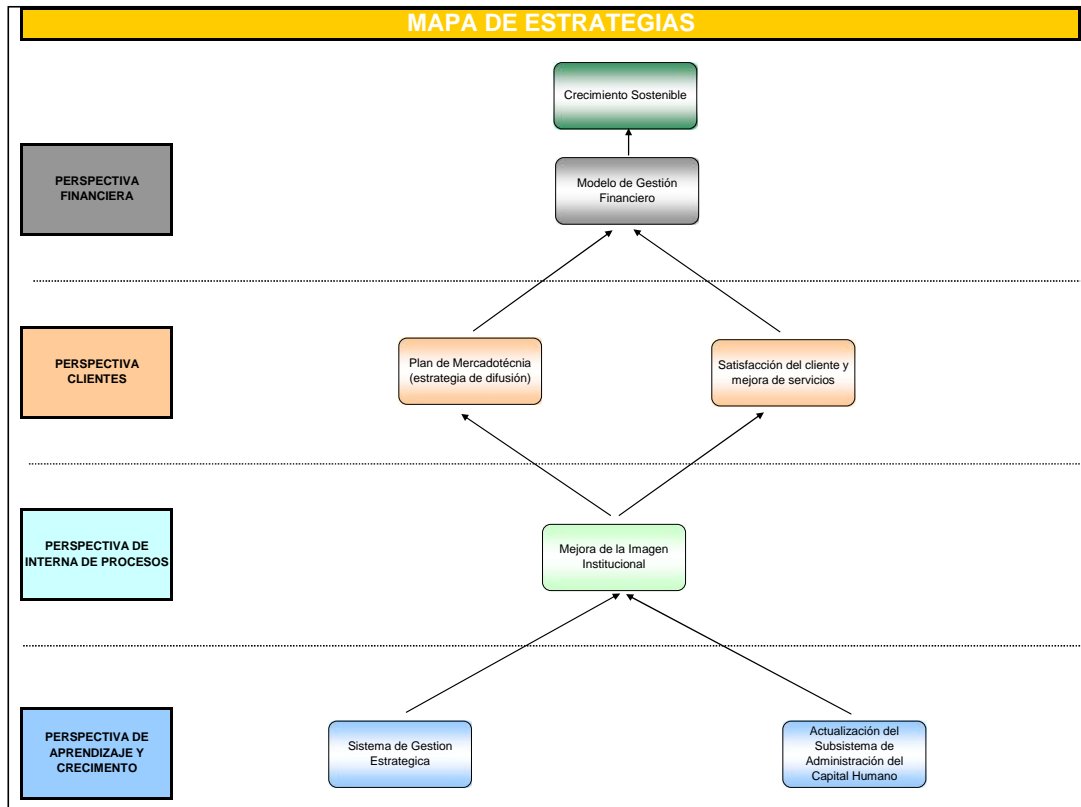


Figura 6. Mapa Estratégico de Perspectivas
Elaborado por: Andrés Larrea

IV.E. Tablero de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)** o **dashboard**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se

puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico”.

(Kaplan y Norton)

Tabla 16. Tablero de Mando Integral

BALANCED SCORECARD						
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión	Inversiones Rentables	Reducir capital improductivo	Evaluación Financiera de Inversiones
				Procesos Financieros eficientes	Tasas de retorno de inversión sobre la media del mercado	Políticas de Tesorería
2	Perspectiva del Cliente	Marketing	Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, televisión o prensa para aumentar la participación en el mercado	Nro. de clientes activos y nuevos al año	Cartera de clientes frecuentes	Plan de Negocios (Marketing y Medios)
		Satisfacción del cliente	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar	Índice de satisfacción del socio y usuario	Altas calificaciones de satisfacción	Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluación de la satisfacción del usuario)
3	Perspectiva Interna	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	Índice de crecimiento de usuarios	Participación en el mercado	Rediseño de procesos
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Gestión Estratégica	Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	% de Crecimiento y fortalecimiento Financiero y Administrativo	Plan Estratégico	Sistema de Gestión Estratégica
		Recursos Humanos Capacitados	Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente	Aumento de Personal calificado	Funciones Autosuficientes de personal	Actualización del Subsistema de Administración del Capital Humano

Elaborado por. Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa realizada por el autor

IV.F. Estructura de la Propuesta

Una vez diagnosticada la situación actual de Managmente Advise & Consluting, haver establecido las estrategias de acción y su relación con los objetivos, se ha establecido un sistema de control y seguimiento sobre los diverso planes operativos propuestos para mejorar la situación actual.

En función al tablero de comando integral obtenemos las INICIATIVAS, las mismas que son el punto de partida de los PROYECTOS que se desarrollar para alcanzar los objetivos de cada perspectiva. De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual. La propuesta se encuentra estructurada por varios proyectos, enfocados al cumplimiento de los objetivos corporativos que se encuentran descritos en el Tablero de Mando Integral, la propuesta se encuentra estructurada por:

Tabla 17. Estructura de la Propuesta

INICIATIVAS	
1	<i>Evaluacion Financiera de Inversiones</i>
2	<i>Políticas de Tesoreria</i>
3	<i>Plan de Negocios (Marketing y Medios)</i>
4	<i>Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluacion de la satisfaccion del usuario)</i>
5	<i>Rediseño de procesos</i>
6	<i>Sistema de Gestion Estrategica</i>
7	<i>Actualizacion del Subsistema de Administracion del Capital Humano</i>

Elaborado por. Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa realizada por el autor

IV.F.1. Modelo de Gestión Financiera con énfasis en procedimientos de costos y tesorería

Tabla 18. Plan de Gestión Financiera

PROGRAMA Nro. 1																																																										
I. INFORMACION GENERAL.		EMPRESA: MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA RESPONSABLE: GERENTE GENERAL																																																								
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión Objetivo Operativo: Mejorar los procesos financiero para el mejor manejo de los recursos económicos																																																								
III. CURSOS DE ACCION.																																																										
a) Planificación del estudio.		2015												2016												2017												2018												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Mantener el TIR aceptable						
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO				
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA																																																										
1	Levantar información de las políticas y procesos de costos y tesorería																																																					Conocer las políticas actuales	Gerente General y Contador	Información Financiera	Demora en obtener los estatutos	140,00
	> Definición de políticas de costo																																																					Mejorar el sistema de costeo	Gerente General y Contador		Tiempo	10,00
	> Identificación de Costos Fijos																																																					Diferenciar los tipos de costos	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	10,00
	> Identificación de Costos Variables																																																					Diferenciar los tipos de costos	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	10,00
	> Definición de Estructura Óptima de Costeo																																																					Implementar nuevo sistema de costos	Gerente General y Contador		Tiempo	10,00
	> Definición de políticas de tesorería																																																					Mejorar la administración de efectivo	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	20,00
	> Implementación de Flujos de efectivo																																																					Manejo eficiente del efectivo	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	10,00
	> Definición de políticas de liquidez																																																					Administración Financiera eficiente	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	10,00
	> Estructuración de políticas de portafolio de inversión																																																					Administración Financiera eficiente	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	30,00
	> Gestión de liquidez y riesgo																																																					Administración Financiera eficiente	Gerente General y Contador		Validez de la información y rapidez de análisis	30,00
2	Desarrollar nuevas políticas y procesos de costos y tesorería																																																					Establecer políticas de tesorería eficientes	Gerente General y Contador	Diagnóstico y una Propuesta de políticas	Tiempo	20,00
3	Aprobar las nuevas políticas y procesos																																																					Cambiar las políticas existentes	Gerente General	Políticas planteadas	Tiempo	10,00
4	Dar a conocer al personal las nuevas políticas y procesos																																																					Capacitar al personal	Gerente General	Políticas aprobadas	Tiempo	30,00
5	Aplicar las nuevas políticas en todas la actividades financieras del club																																																					Mejorar las administración financiera	Gerente General	Conocimiento de las políticas	Desconocimiento de las políticas	50,00

Elaborado por. Andrés Larrea

Fuente: Investigación previa realizada por el autor

IV.G. Análisis Financiero

IV.G.1. Costo de la Inversión

Tabla 25. Inversión de la Propuesta

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA		
ACCIONES PROMOCIONALES	Valor Unit.	TOTAL
PROYECTO 1	4.375,00	4.375,00
PROYECTO 2	4.200,00	4.200,00
PROYECTO 3	4.375,00	4.375,00
PROYECTO 4	5.250,00	5.250,00
PROYECTO 5	5.250,00	5.250,00
PROYECTO 6	5.250,00	5.250,00
PROYECTO 7	6.300,00	6.300,00
TOTAL		35.000,00

Elaborado por. Andrés Larrea

El costo total del costo de la propuesta es de \$ 35.000,00 UDS, mismos que son el resultado de la sumatoria de los costos individuales de cada uno de los proyectos.

IV.G.2. Forma de Financiamiento

El financiamiento del proyecto se lo realizará con el aporte de su propietario siendo el total de la inversión \$ 35.000,00 USD.

FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS	
Aporte socio (propietario) Management Advise & Consulting	35.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	35.000,00

Elaborado por. Andrés Larrea

IV.G.3. Estados Financieros

IV.G.3.a. Estado de Resultados

El Estado de Resultados es uno de los estados financieros importantes en la empresa, puesto que permite identificar la utilidad del negocio durante un periodo de actividad económica, que en el caso de Management Advise & Consulting es de \$ 22.962,82 USD.

Tabla 26. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
31 DE DICIEMBRE 2014	
INGRESOS	88.520,00
INGRESOS OPERACIONALES	
Consultorias en el periodo	85.022,00
Asesorias en el periodo	2.644,00
Total INGRESOS OPERACIONALES	87.666,00
Ingresos no operativos	600,00
Otros Ingresos	254,00
Total ingresos No Operativos	854,00
EGRESOS	50.037,00
Costos Operativos	13.122,00
Gastos Administrativos	27.887,00
Gastos de Ventas	4.383,00
Servicios Profesionales	1.312,00
Total Egresos	46.704,00
Otros Gastos	
Depreciaciones	3.333,00
Total OTROS GASTOS	3.333,00
(=) UTILIDAD	38.483,00
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	38.483,00
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	5772,45
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	32.710,55
- 22% IMPUESTO A LA RENTA	7196,32
= UTILIDAD NETA	25.514,23
- 10% RESERVA LEGAL	2551,423
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	22.962,81

Elaborado por. Andrés Larrea

IV.G.3.b. Flujo de Efectivo proyectado

El flujo de efectivo se ha proyectado con una tasa del 5% que es el porcentaje de crecimiento en ventas que se estima con la implementación de la propuesta y los costos y gastos se proyectan en relación a la inflación acumulada del 2014 que es del 3,67%. Como se aprecia a continuación:

Tabla 27. Flujo de Efectivo para evaluación del proyecto

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
Periodo de inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		88.520,00	92.946,00	97.593,30	102.472,97	107.596,61
INGRESOS OPERACIONALES						
Consultorias en el periodo		85.022,00	89.273,10	93.736,76	98.423,59	103.344,77
Asesorías en el periodo		2.644,00	2.776,20	2.915,01	3.060,76	3.213,80
Total INGRESOS OPERACIONALES		87.666,00	92.049,30	96.651,77	101.484,35	106.558,57
Ingresos no operativos		600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Otros Ingresos		254,00	266,70	280,04	294,04	308,74
Total ingresos No Operativos		854,00	896,70	941,54	988,61	1.038,04
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EGRESOS		50.037,00	51.751,04	53.527,98	55.370,13	57.279,90
Costos Operativos		13.122,00	13.603,58	14.102,83	14.620,40	15.156,97
Gastos Administrativos		27.887,00	28.910,45	29.971,47	31.071,42	32.211,74
Gastos de Ventas		4.383,00	4.543,86	4.710,62	4.883,50	5.062,72
Servicios Profesionales		1.312,00	1.360,15	1.410,07	1.461,82	1.515,47
Total Egresos		46.704,00	48.418,04	50.194,98	52.037,13	53.946,90
Otros Gastos						
Depreciaciones		3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00
Total OTROS GASTOS		3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00
(=) UTILIDAD		38.483,00	41.194,96	44.065,32	47.102,83	50.316,72
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS		38.483,00	41.194,96	44.065,32	47.102,83	50.316,72
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		5772,45	6179,24	6609,80	7065,42	7547,51
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		32.710,55	35.015,72	37.455,52	40.037,41	42.769,21
- 22% IMPUESTO A LA RENTA		7196,32	7703,46	8240,22	8808,23	9409,23
= UTILIDAD NETA		25.514,23	27.312,26	29.215,31	31.229,18	33.359,98
- 10% RESERVA LEGAL		2551,423	2731,226	2921,531	3122,918	3335,998
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	(35.000,00)	22.962,81	24.581,03	26.293,78	28.106,26	30.023,98
(+) DEPRECIACIONES (dato balance general)		3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00
(+) VALOR RESIDUAL (devolución de la inversión)						35.000,00
FLUJO DECAJA PARA EVALUACIÓN	(35.000,00)	26.295,81	27.914,03	29.626,78	31.439,26	68.356,98

Elaborado por. Andrés Larrea

IV.G.4. Análisis Financiero

IV.G.4.a. Costo de Oportunidad

Los inversionistas constantemente se encuentran tomando decisiones, por lo que al realizar una inversión toman en consideración el COSTO DE OPORTUNIDAD, ante una decisión al renunciar por otra, en el caso de la presente asesoría se la ha calculado tomando en consideración las siguientes variables:

RP = \$ 35.000,00 USD Recursos Propios

TRP = 5,18% Tasa de interés pasiva (plazo fijo mayor a 5.000 USD por 5 años)

RA = 0% Recursos Ajenos

TRA = 11,15% Tasa de interés activa

T = Sumatoria 15% Participación de trabajadores / 22% Impuesto a la Renta

TLR = Riesgo País (en el caso del presente proyecto no se aplica)

Tabla 28. Costo de Oportunidad

CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD	
K =	$(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$
RP	100%
TRP	5,18%
RA	0%
TAR	11,15%
T	37,00%
TLR	0,00%
(%RPXTRP)	5,18%
(1-T)	-36,00%
(%RAXTAR)	0,00%
(%RA x TAR x (1- T))	
TLR	0,00%
K	5,18%

Elaborado por: Andrés Larrea

IV.G.4.b. Valor Actual Neto

El cálculo del Valor Actual Neto VAN o Valor Presente Neto, permite traer a valor actual los flujos futuros, considerando que un dólar de inversión actual no es igual dentro de 5 años que tiene de proyección el proyecto, este indicador permite homogenizar los flujos para su análisis y elimina la distorsión del dinero en el tiempo. El VAN es de **\$119.485,90USD** por tanto es factible.

Tabla 29. Valor Actual Neto

CÁLCULO DEL VAN			
FLUJO DE FONDOS			
n	F.F.N.	1/(1,0518)^n	F.F.D.
0	-35.000,00	1	-35000,000
1	26.295,81	0,950751093	25000,7664
2	27.914,03	0,903927642	25232,26741
3	29.626,78	0,859410194	25461,55432
4	31.439,26	0,817085181	25688,55262
5	68.356,98	0,776844629	53102,75621
VAN (+)			119485,90

Elaborado por. Andrés Larrea

IV.G.4.c. Tasa de Rendimiento del Proyecto TIR

Para identificar la Tasa de Rendimiento del Proyecto o conocida por la siglas TIR, se debe identificar un VAN NEGATIVO, siendo este de -83,24 USD, a un interés del 79,95 %. Esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida se recuperan 79,95 unidades monetarias por tanto el proyecto es totalmente factible.

Tabla 30. Tasa de Rendimiento – TIR

CÁLCULO DE LA TIR			
FLUJO DE FONDOS			
n	F.F.N.	1/(1,80)^n	F.F.D.
0	-35.000,00	1	-35000
1	26.295,81	0,555555556	14608,78117
2	27.914,03	0,308641975	8615,44276
3	29.626,78	0,171467764	5080,037241
4	31.439,26	0,095259869	2994,899689
5	68.356,98	0,052922149	3617,598541
VAN (-)			(83,24)

CÁLCULO DE LA TIR MÉTODO DE INTERPOLACIÓN			
RELACIÓN			
TASA	VAN		RELACIÓN
	0,0518	119485,90	-0,7476791
	0,8	-83,24	-0,0005209
	-0,7482	119569,14	-0,7482
INTERPOLACIÓN			
	0,0518		0,8
	0,74767912		-0,0005209
	0,79947912		0,79947912
	TIR =	79,9479125	

TIR (FX COMPUTADORA)	0,79947912
TIR	79,94%

Elaborado por. Andrés Larrea

IV.G.4.d. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

Tabla 31. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
CÁLCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
0	-35.000,00	(35.000,00)	
1	25.000,76640	25000,766	1 año
2	25.232,26741	(9.999,23)	5 meses / 1 día
3	25.461,55432		
4	25.688,55262		
5	53.102,75621		

Elaborado por. Andrés Larrea

El periodo de recuperación del presente proyecto se calcula con el análisis de los flujos de fondos descontados del proyecto, pudiéndose ver que en el año 1 se recupera \$ 25.000,77

USD, rubro que no cubre la inversión de \$ 35.000,00 dólares; esto quiere decir que la diferencia que es de aproximadamente se recupera en el segundo año.

Esto quiere decir que la inversión se recupera en un año, cinco meses y un día, por lo tanto se deduce que el proyecto es factible.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.A. Conclusiones

Una vez terminado el trabajo de investigación y diseñada la propuesta para las empresas Management Advise & Consulting; se pudo concluir que:

- En el país el origen de la mayor parte de empresas, especialmente las de menor tamaño, nacen de la iniciativa de las personas que por situaciones difíciles en su economía o por mejorar sus niveles de ingreso dan inicio a un negocio.
- Esta forma de origen de las empresas ha dado lugar que las tengan estructuras organizacionales desordenadas, no se encuentran definidas sus funciones, y lo que es peor aún no definen su estilo de administración por la carencia de objetivos corporativos.
- Existe alta competitividad empresarial, que en muchos de los casos obliga a muchas empresas a cerrarse sin lograr consolidar sus objetivos.
- El diagnóstico organizacional realizado a través de la metodología FODA, determina que esta realidad no es ajena a Management Advise & Consulting por lo que su estructura organizacional tanto estructural como funcional presentan problemas que afectan a la organización de la empresa.
- Viéndose la necesidad de establecer un modelo de gestión estratégica que responda a las necesidades de la empresa en estudio.
- Se pudo ver que a pesar de sus problemas de organización, Management Advise & Consulting presenta liquidez lo cual le da solvencia financiera para desarrollar la propuesta.

- El modelo de gestión propuesto se enfoca a alcanzar seis objetivos corporativos, mismos que se encuentran alineados a los planes operativos propuestos. Los cuales tienen un costo de \$ 35.000,00 USD, valor que será financiado por el propietario de manera directa sin financiamiento bancario.
- El estudio financiero permitió evidenciar que el proyecto es factible financieramente, pues arroja un VAN positivo, con una TIR del 79,94%.
- El tiempo de recuperación es de un año, cinco meses un día.

V.B. Recomendaciones

Los resultados financieros así como la predisposición del propietario de la empresa Management Advise & Consulting, para la implementación de la propuesta, permite que se recomiende lo siguiente:

- Se proponga la implementación del Modelo de Gestión Estratégico propuesto, pues permitirá, establecer un clima organizacional adecuado para llevar con éxito el servicio a los clientes.
- Se debe implementar cada uno de los planes operativos propuestos, pues de esta manera se logrará alcanzar mejores niveles de gestión empresarial.
- Se considera pertinente se ponga énfasis en el desarrollo de cada uno de los planes operativos propuestos, especialmente en el de marketing, pues una de las grandes debilidades de Management Advise & Consulting es la falta de posicionamiento en el mercado.

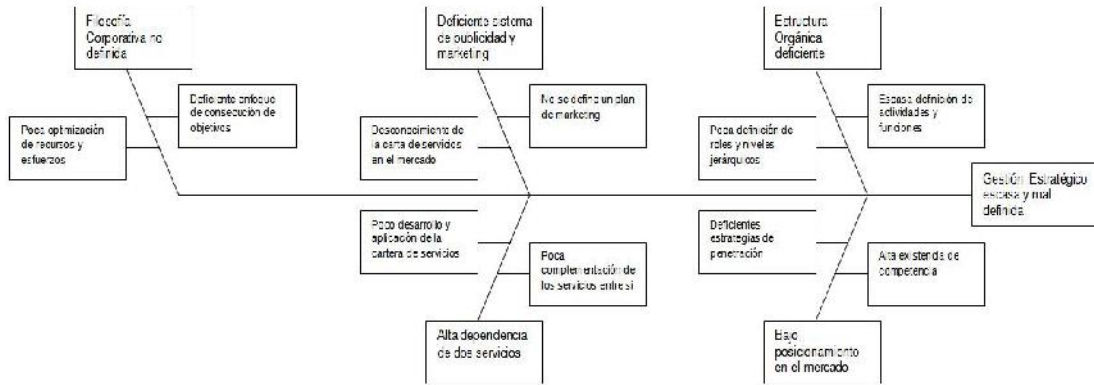
BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha. *Conciliar vida personal y profesional dos miradas: organizacional e individual*. 1era edición. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010.
2. —. *Gestión por Competencia: Diccionario*. Santiago de Chile: Ediciones Granica S.A., 2005.
3. Andrews. *Estrategias*. México D.F.: Prentice Hall, 2013.
4. BCE. *Indice de desempleo*. 2015. 20 de 04 de 2015.
5. —. *inflación*. 2015. 20 de 04 de 2015.
<<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>>.
6. —. *Tasa de interés activa*. 2015. 20 de 04 de 2015.
<<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>>.
7. —. *Tasa de interés pasiva*. 2015. 20 de 04 de 2015.
<<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>>.
8. CCE. *Registro de empresas consultoras*. 2015. 24 de 03 de 2015.
<<http://www.acce.com.ec/>>.
9. David, Fred R. *Componenetes de Administración Estratégica*. 9na edición. México D.F.: Pearson Education, s.f.
10. ESPOL. *Escuela de Posgrado en Administracion de Empresas ESPAE* . 2013. 08 de 03 de 2015.
11. Fred R, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na. Edición. México D.F.: Prentice Hall, 2003.
12. García del Junco, Julio y Cristobal: Casanueva Rocha. *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Editorial Pirámide, 2005.
13. Gracia-Durán, Raúl. *Catorce temas para entender la economía*. 2da. edición. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2006.
14. Hellriegel, D., S. Jackson y J. Slocum. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ava. Edición. México D.F.: Cengage Learning, 2010.

15. Hernández, Mangones Gustavo. *Diccionario de Economía*. 1era. edición. Bogotá: EDUCE, 2006.
16. IFRS, Foundation. *Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados*. London, 2009.
17. INEC. «Indicadores laborales 2014.» 2014. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%20EDA%20laboral-mar14.pdf. 20 de 04 de 2015.
18. Kaplan y Norton. *Tablero de Mando Integral*. Harvard, 2007.
19. Kotler Philip & Gary Armstrong. *Fundamentos del Marketing*. 6ta edición. México D.F.: Pearson Education, 2003.
20. Larrea, Andrés. «Plan Estratégico Managamente Advise & Consulting.» *Tesis de Pregrado*. Quito: ESPE, 2007. Digital.
21. Management, Advise & Consulting. *Antecedentes de Management Advise & Consulting* Andrés Larrea. 2015.
22. Porter, Michael. *Ser Competitivo*. 12ava edición. Barcelona: Ediciones DUESTO, 2009.
23. Salazar, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. s.f.
24. Schlemenson, Aldo. *Análisis Organizacional en PYMES y empresas de familia*. 1era. Edición. Buenos Aires: Granica, 2014.
25. SENPLADES. «Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017.» 2013. 20 de 04 de 2015.
26. Valbuena, Alvarez Rubén. *La Evaluación del proyecto en la decisión del empresario*. 1era edición. México D.F.: UNAM, 2000.
27. Vargas, Sánchez Gustavo. *Introducción a la teoría económica: un enfoque latinoamericano*. 2da. edición. Mexico D.F.: Pearson Education Prentice Hall, 2006.
28. WEF. *Informe del Foro Económico Mundial*. 2014. 21 de 03 de 2015. <<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>>.

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis Causa – Efecto



ANEXO 2: Competidores directos

No	COMPANIA	CIUDAD	TIPO
1	AUSTROSERTECON C. LTDA	Cuenca	Compañía Nacional
2	CONSULMATRIX CIA. LTDA.	Cuenca	Compañía Nacional
3	COADSA C. LTDA.	El Empalme	Compañía Nacional
4	BRAIN CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
5	COMPANIA DE CONSULTORIA Y FISCALIZACION ADOMEGGA CIA. LTDA	Guayaquil	Compañía Nacional
6	CONSCAMSOL C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
7	CONSULPAC CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
8	Consultora Vera y Asociados Cia. Ltda.	Guayaquil	Compañía Nacional
9	CONSULTORIA SANITARIA Y AMBIENTAL, CONSULAMBIENTE CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
10	DESACOM CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
11	EFFICACITAS C. Ltda.	Guayaquil	Compañía Nacional
12	FAGROMEN, CONSULTORES ASOCIADOS PARA EL DESARROLLO CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
13	FVL - GRUPO CONSULTOR CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
14	IBS SUDAMERICA C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
15	LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
16	PLAZA VILLAVICENCIO CONSULTORES C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
17	AGUADEC CIA. LTDA.	Ibarra	Compañía Nacional
18	AMAZSERC CIA. LTDA.	Orellana	Compañía Nacional
19	ACOLIT - ASESORES Y CONSULTORES DEL LITORAL Cia. Ltda.	Portoviejo	Compañía Nacional
20	ACTUARIA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
21	ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
22	AMBIENPETROL C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
23	BARRAZUETA & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
24	BATALLAS & BATALLAS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
25	CAMINOSCA - CAMINOS Y CANALES CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
26	CAMPANA NUNEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
27	CAPSERVS MEDIOS, COMUNICACION-CAPACITACION-SERVICIOS C.LTDA.	Quito	Compañía Nacional
28	CONSAPLIC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
29	CONSULTORA EMPRESARIAL RT & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
30	CONSULTORES ESTRATEGICOS ASOCIADOS, CEAS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
31	DESORH CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
32	FUTURETEC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
33	G Y E CIA. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
34	GALARZA ALMEIDA CONSULTORES C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
35	GEOVIAL Consultores Nacionales Cia. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
36	GESTAR CONSULTING ECUADOR TALENTCONSULT C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
37	HCA. CONULTORES ASOCIADOS	Quito	Compañía Nacional
38	ICA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
39	INTEGRAL INGENIEROS CONSULTORES C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
40	JORGE GUERRA CONSULTORIA INTEGRAL C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
41	M.C. Stern Cia. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
42	MICELLE CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
43	MOORE STEPHENS AUDITORES C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
44	PALAN TAMAYO CONSULTORES PATCO CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
45	PKS, PROYECTOS CONTROL SERVICIOS ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
46	PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
47	Q CONSULTORES CONSULT Q CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
48	SALVADOR AUREA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
49	SERVICIOS, PROYECTOS Y CONSULTORIA SEPROYCO CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional