

**Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador**

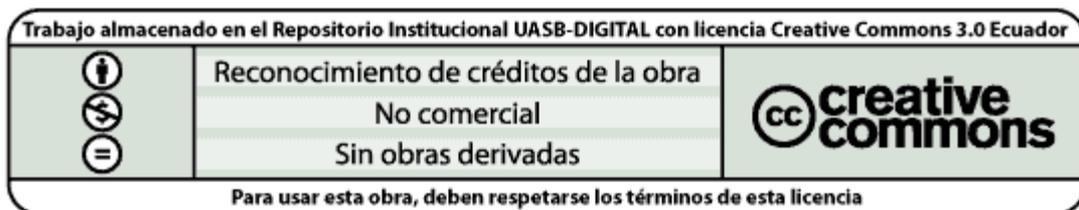
**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA PYMES CONSULTORAS EN EL  
ÁMBITO DE LA AUDITORÍA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Roberto Granja Estrella**

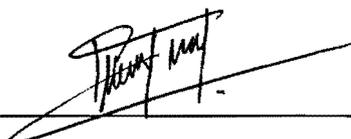
**2012**



## CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Roberto Granja Estrella, autor de la tesis intitulada Estrategias de Posicionamiento para PYMES consultoras en el ámbito de la auditoría en la ciudad de Quito, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.



---

Roberto Granja Estrella

Septiembre 2012

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA PYMES CONSULTORAS EN  
EL ÁMBITO DE LA AUDITORÍA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Roberto Granja Estrella**

**Tutor: Eco. Fabián Raza**

**2012**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra la aplicación de estrategias de posicionamiento de PYMES consultoras en el ámbito de la auditoría de gestión en la ciudad de Quito, para lo cual se plantea alternativas que pueden ser tomadas en cuenta para aquellas empresas o personas que deseen conocer el mercado de venta de servicios y obtengan un panorama más amplio.

El primer capítulo cita los aspectos más relevantes referentes a la actualidad, tendencias e importancia del sector consultor y de auditoría en la ciudad de Quito, recalcando cuál debe ser su orientación y desempeño para consolidarse como impulsor del desarrollo del país, además de se exponen las herramientas de investigación y conceptos para la aplicabilidad en el desarrollo de la misma.

En el capítulo II, se hace referencia al mercado de servicios de consultoría en el Ecuador, cómo está segmentado, el macro entorno y el micro entorno.

En el capítulo III, se realiza un análisis y sistematización del sector consultor en la ciudad de Quito y las matrices de relacionamiento de acuerdo al estudio realizado a empresas y personas que son asociadas a brindar este tipo de servicios.

Así en el capítulo IV, se detalla las propuestas estratégicas y planes de acción estratégicos a ser tomados en cuenta para este tipo de empresas.

Finalmente en el capítulo V, las conclusiones y recomendaciones.

días.

A mi esposa e hija con mucho cariño, por ser esa luz que ilumina todos mis

## **Dedicatoria**

## **Agradecimiento**

A mis padres por sus infinitas bendiciones cada día de mi vida.

A la Universidad Andina por su excelente cuerpo docente, por haberme  
dado cobijo y por las lecciones que aprendí en ella.

A mis compañeros por esos momentos agradables y aportes personales y  
profesionales que han permitido ser un mejor ser humano.

## Contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo General .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
1.3 Importancia y Justificación.....	11
1.4 Metodología de la Investigación.....	12
1.5 Entorno Teórico .....	12
1.6 La Planificación Estratégica .....	14
1.6.1 Diagnóstico estratégico.....	16
1.7 Análisis PEST .....	17
1.8 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	18
CAPÍTULO II.....	26
2.1 Generalidades del sector consultor en el Ecuador .....	26
2.2 Caracterización del mercado de servicios de consultoría en auditoría en el Ecuador .....	28
2.2.1 Representatividad en el mercado.....	29
2.3 Diagnóstico Situacional del Sector.....	30
2.4 Macroentorno.....	32
2.4.1 Factores político legales.....	32
2.4.2 Factores económicos.....	35
2.4.3 Factores socio culturales .....	39
2.4.4 Factores tecnológicos.....	40
2.5 Micro entorno .....	41
2.5.1 Poder de Negociación con los Clientes.....	41
Conclusión de la investigación (clientes).....	48
2.5.2 Poder de Negociación con los Proveedores .....	49
2.5.3 Productos Sustitutos.....	49
2.5.4 Rivalidad entre competidores.....	50
2.5.5 Ingreso de nuevos competidores .....	50
CAPÍTULO III.....	51
3.1 Análisis interno y sistematización FODA del sector consultor PYME de la ciudad de Quito .....	51
3.1.1 Objetivo de la investigación.....	51
3.1.2 Población y muestra.....	51
3.1.2.1 Población.....	51
3.1.2.2 Muestra.....	51
3.1.3 Herramienta para la recolección de información.....	54
3.1.3.1 Limitaciones.....	54
3.1.3.2 Técnicas.....	54
Conclusión de la investigación del sector .....	65
3.2 Análisis FODA.....	66
3.2.1 Balance situacional .....	66
3.2.2 Matriz de impacto externo .....	67
3.2.3 Matriz de impacto interno .....	69
3.2.4 Matriz defensiva o de vulnerabilidad .....	70
3.2.5 Matriz ofensiva o de aprovechabilidad.....	71

3.2.6 Matriz FODA ponderada .....	73
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	80
4.1 Propuesta estratégica para el posicionamiento de PYMES del sector consultor en auditoría de la ciudad de Quito.....	80
4.2 Definición de la posición y acción estratégica .....	81
4.2.1 Eje estratégico 1.- Diseño de la oferta requerida.....	81
4.2.2 Eje estratégico 2.- Aseguramiento del talento humano .....	85
4.2.3 Eje estratégico 3.- Eficiencia y Eficacia en la gestión.....	859
4.3 Retroalimentación.....	90
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	96

## **ANEXOS**

Anexo 1	Facturación año 2011 a nivel nacional por servicios de consultoría
Anexo 2	Diseño de la Encuesta y Resultados Información Gerencial
Anexo 3	Tabla riesgo país
Anexo 4	Balanza Comercial
Anexo 5	Tasa Trimestral Desempleo Nacional
Anexo 6	Proveedores autorizados de internet en el ecuador
Anexo 7	Detalle de profesionales del país
Anexo 8	Determinación de la muestra p y q
Anexo 9	Detalle de población y muestra estudiada

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **CAPÍTULO II**

2.2 Detalle de ingresos del segmento de firmas consultoras (PYME) y consultores Independientes.....	33
2.3 Porcentaje inflación anual I trimestre 2012 - I trimestre 2011....	35
2.4 PIB En millones de USD.....	36

### **CAPÍTULO III**

3.1 Matriz Balance Situacional.....	66
3.2 Matriz de Impacto Externo.....	67
3.3 Matriz de impacto Interno.....	68
3.4 Matriz de vulnerabilidad.....	69
3.5 Matriz de aprovechabilidad.....	71
3.6 Matriz ponderada.....	72

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan la mayor cantidad de fuentes de empleo y son el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo del país, por esto es necesario que las PYMES que operan en los diversos sectores económicos incrementen su eficiencia para satisfacer las expectativas de sus clientes, generando productos y servicios que se ajusten a los estándares internacionales de calidad y competitividad.

Durante el ciclo de vida de las empresas es necesario establecer estrategias de posicionamiento que aseguren un lugar en la mente del consumidor, diferenciándolas de la competencia para que puedan ser identificadas.

Cuando el servicio no cuenta o no mantiene posibilidades de diferenciación por la alta competencia o por escasos recursos, no podrán adquirir mayor valor para alcanzar los objetivos esperados.

Este estudio busca aportar una herramienta aplicable a las PYMES que operan en el ámbito de auditoría de gestión en la ciudad de Quito y que les permita mejorar su posición competitiva, ya que solamente mediante el uso de estrategias eficientes las PYMES de este sector, podrán penetrar el mercado perteneciente a las grandes empresas consultoras, y perdurar a largo plazo.

# **CAPITULO I**

## **1.1 Antecedentes**

El Ecuador atraviesa un proceso irreversible de crear nuevos mercados que conlleva la globalización, por lo que es necesario y de prioridad que la producción de bienes y la prestación de servicios, incluidos los de gestión empresarial como la auditoría, se ajusten a niveles de competitividad dentro y fuera del país.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas en general desean mantenerse en el mercado y buscar mejores opciones de expansión a base de un mejoramiento continuo en calidad, seriedad, oportunidad, eficiencia y adecuada atención al cliente, factores que debidamente analizados deben ser incluidos para la aplicación de estrategias de posicionamiento para las PYMES a las organizaciones en el ámbito de la auditoría de gestión en la ciudad de Quito, que permita monitorear aquellas áreas claves que crean valor para los clientes y además sus ejecutivos dispongan de una información precisa y oportuna para tomar las decisiones.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

El objetivo de la tesis planteada es establecer estrategias de posicionamiento en PYMES que incurran en el ámbito de la auditoría de gestión ubicadas en Quito para generar lealtad y preferencia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de las empresas consultoras en el ámbito de la auditoría y analizar cada una de las variables como los recursos utilizados o subutilizados como: tecnología, satisfacción del cliente,

mercado, capacitación, calidad de la información e interpretar los resultados que arrojen las matrices de relacionamiento.

- Realizar una investigación de mercado para conocer a las principales organizaciones, tipos de competencia e identificar a los posibles usuarios de servicios de consultoría y de aquellos otros que podrían brindarse a futuro.
- Diseñar Estrategias de posicionamiento en la auditoría de gestión aplicada a las PYMES en la ciudad de Quito, sobre las variables mencionadas que permitan medir su competitividad en el mercado.

### **1.3 Importancia y Justificación**

Las nuevas tendencias en el ámbito de los servicios profesionales como los efectos de las nuevas tecnologías en la actividad empresarial, la contratación externa de servicios a empresas posicionadas en el mercado, la competencia desleal son factores que tienen que ser tomados en cuenta para el análisis de las empresas auditoras.

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

La investigación se limitó al área de auditoría de gestión de las PYMES y a las estrategias de posicionamiento en la industria en la ciudad de Quito.

El estudio concluye con el análisis e interpretación de la información y datos obtenidos a lo largo de la investigación, los mismos que sirvieron para diseñar las estrategias de posicionamiento para la PYMES.

#### **1.4 Metodología de la Investigación**

La metodología fue de índole descriptiva y explicativa, pues la investigación y análisis se orientaron al conocimiento del ámbito de la auditoría de gestión que permitió definir los acontecimientos que conforman el problema de investigación y de manera particular en los aspectos positivos y negativos de las estrategias que actualmente usan las PYMES en la ciudad de Quito.

La recolección de información se realizó por medio de fuentes primarias, visitas y entrevistas a los Directivos de las principales entidades del sector público, y de las PYMES, y a personas naturales que prestan este tipo de servicios en la localidad.

De otra parte, la información fue recabada de fuentes secundarias (textos, revistas, prensa, papers e Internet), se recurrió a publicaciones de la Superintendencia del Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros, y de otras entidades del Sector Público.

#### **1.5 Entorno Teórico**

La Ley de Consultoría vigente define a la Consultoría como “la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto: identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación, además de otras actividades que incluyen la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos; así como aquellos otros servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios

financieros, económicos, organizacionales y de administración, con el carácter de temporales y /o permanentes”<sup>1</sup>.

Tanto las empresas del sector público y privado desarrollan ciertos mecanismos para buscar a los mejores oferentes y fomentan la producción y comercialización de bienes y servicios, haciendo que las empresas sean cada vez más competitivas, ofreciendo mejor calidad para que los clientes tengan mayor fidelidad con ellos a través de las estrategias de posicionamiento.

Las consultorías tienen que estar claramente orientadas a los objetivos que tienen que estar alineados con la manera de vender y posicionar el conocimiento y su nombre en el mercado.

Dado el dinamismo del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones actuales por efecto de la globalización, éstas deben ser administradas en base a algunos factores para lograr que la organización alcance una gestión de alta eficiencia y efectividad, éstas son:

- Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas operativos y de gestión de las empresas, ya que programas rígidos e inflexibles son incompatibles con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.
- Atención sistemática a la reducción de gastos, pues representa la base para la obtención de utilidades.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para desarrollar la imagen y prestigio de la empresa y en base a esto lograr el éxito.

---

<sup>1</sup>“Ley de Consultoría, Codificación” en Registro Oficial 455, Artículo 1.

- Visión amplia para introducir sistemáticamente innovaciones y cambios tecnológicos.

## 1.6 La Planificación Estratégica

La palabra estrategia se ha utilizado mucho en el ámbito militar, el verbo griego stratego significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"<sup>2</sup>, dadas las características competitivas del entorno actual, las raíces del concepto estrategia son relevantes pues si bien las empresas no están en guerra o buscan la destrucción de sus competidores, luchan por espacios de mercado y lograr una mayor penetración en él y que esto se refleje en mayores ventas que sus rivales y en obtener mayores beneficios que ellos.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), manifestó que "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario para apoyar el logro de los objetivos"<sup>3</sup>, Drucker por tanto establece la idea de que los gerentes requieren evaluar los recursos con que cuentan, para determinar cuáles son los que necesitan.

Alfred Chandler en su libro *Strategy and structure* (1962), manifestó que estrategia es la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Al analizar las ideas de estos dos expertos, se aprecia que la estrategia está formada por todos los actos que ejecuta una empresa o sector en nuestro caso, seleccionados de acuerdo con una situación concreta; por tanto la

---

<sup>2</sup> Ansoff H., Declereck R.P, *El Planteamiento Estratégico*, México, 2005, p.29.

<sup>3</sup> Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954, p.45.

estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad y la forma en que se enfoca, es decir que es una regla para tomar decisiones.

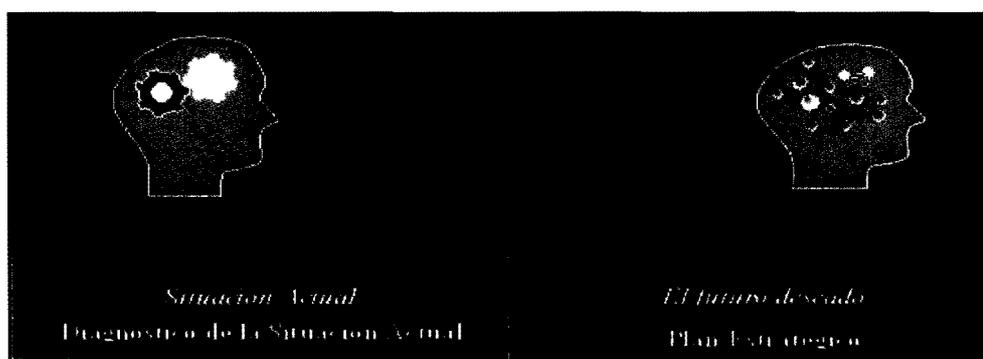
La planeación estratégica es por tanto un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización o sector, algunos procedimientos que le permitan enfrentar mejor su futuro, al convertirla en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar los cambios.

“La planificación estratégica parte de una situación inicial que se analiza y diagnostica, y a partir de ella establece una trayectoria a seguir para alcanzar una nueva situación deseada, y define las acciones a implementar en consenso con otros actores sociales”.<sup>4</sup>

Esquemáticamente la representación gráfica del proceso de planificación es la siguiente:

GRÁFICO 1.1

**Interpretación del objetivo de la planificación estratégica**



Fuente: KPGM – Guía de planificación estratégica

Lo que nos muestra es en el gráfico es pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y

<sup>4</sup> KPGM – *Guía de planificación estratégica*, 2007, p. 25.

orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

La planificación estratégica nos permite realizar una gestión más eficiente, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización; y mejora el desempeño de la institución.

### **1.6.1 Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico es el medio por el cual se realiza un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como externo, lo que permite: valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes y futuros que afectan a la empresa; es decir determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

Las empresas son sistemas abiertos y todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia; todo cambio genera oportunidades y amenazas, si bien éste no puede ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta de estrategia corporativa.

El ambiente o entorno está formado por un macroambiente y un microambiente; "el macro ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados"<sup>5</sup> su análisis busca determinar la relación que existe entre la organización con los factores macro ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma.

---

<sup>5</sup> Lamb Hair, *Marketing*, McDaniel, 2005, 6ª Edición, Cap. I, p.17.

El microambiente es donde se desarrollan las operaciones de cada organización y que agrupa por tanto a: proveedores, clientes, competidores y entidades gubernamentales reguladoras.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden su adecuado desempeño.

Las metodologías que se aplican para el desarrollo del diagnóstico estratégico son: el análisis PEST para el análisis del macroambiente, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el análisis del micro ambiente, análisis de funciones, procedimientos, recurso humano, estadístico, financiero, cadena de valor, etc., para desarrollar el análisis organizacional interno y el análisis FODA apoyado por herramientas matriciales de relacionamiento lógico desarrollar el balance situacional del sector en base a determinar las posiciones estratégicas externas e internas, las mismas que son indispensables para posteriormente definir la visión, misión y objetivos de la organización.

### **1.7 Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia la posición potencial y dirección de un negocio, es una herramienta de medición de negocios.

PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una organización.<sup>6</sup>

- Político legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.
- Ecológicos: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.

### **1.8 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

El micro entorno comprende los factores claves del entorno organizacional, pues influyen considerablemente en su desempeño; corresponde al espacio donde opera la empresa y sobre el cual no tiene un control o influencia directa, por lo que debe adaptarse a las fuerzas en él presentes para intuir los

---

<sup>6</sup> Corredor, J. *La Planificación Estratégica*, Valencia, Hermanos Vadell, 2003, p.115.

movimientos de los competidores, los cambios en el mercado y en las condiciones de los clientes, esto le permitirá reconocer, evadir o transformar las amenazas y aprovechar las oportunidades, ya que de otra forma corre el riesgo de fracasar.<sup>7</sup>

El modelo de análisis del micro entorno de Porter define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector y son:

- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.
- Los poderes públicos.

Cada una de estas fuerzas analiza una serie de aspectos específicos<sup>8</sup>.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o un mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados. En este caso, los compradores serán capaces de encontrar productos alternativos, lo que permitirá cambiar de proveedor.

---

<sup>7</sup> Grant RM, *Análisis estratégico, conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ta Edición, MA USA, Blackwell Publishers, 2008, p.37

<sup>8</sup> De Alessio F.A. *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, 1ra Edición, Centrum - PUCP, Pearson Educación, 2008, p 45.

- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Generalmente, los compradores que obtienen beneficios muy elevados suelen ser menos sensibles a los precios.
- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella<sup>9</sup>.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios, o la reducción de la cantidad y/o calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, el poder de negociación de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.

---

<sup>9</sup> Thompson AA & Strickland AJ, *Strategic Management*, 14ta Edición, NY, Mc. Graw Hill Irwin, 2008, p 79.

La potencialidad de un grupo de proveedores se puede cuantificar considerando los siguientes aspectos.

- Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector. (Thompson y Strickland, 2008, P.83)

Una empresa, en cualquier sector no puede abarcar todo, la que no enfoca todos sus recursos en un mismo sentido no puede conseguir la misma eficiencia que otra que sí lo haga como expresa Porter, la estrategia supone soluciones de compromiso, *trade offs*, no se puede hacer todo mejor que los demás, hay que decidir en qué destacar <sup>10</sup>. Es decir que las empresas que no se decidan entre un enfoque u otro, estarán mal posicionadas y tendrán rendimientos inferiores que aquellas empresas que estén siguiendo una de las estrategias genéricas.

### **Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos**

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar.

---

<sup>10</sup> Porter ME On Competition, Boston, Harvard Business Review Press,2002, p.143.

A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y posiblemente, su crecimiento estará restringido.

La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector.

Los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características (Thompson y Strickland, 2008, p.87):

- Poseen una tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con el producto del sector.
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.
- Si en un sector aparecen determinadas circunstancias (como por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías), la competencia dentro del mismo aumenta y en consecuencia, provocan una reducción del precio o una mejora de la calidad del producto, es en este momento cuando pueden entrar en escena los productos sustitutivos.

### **Rivalidad entre los competidores en el mercado actual**

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios.

La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores (Thompson y Strickland, 2008, P.91):

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder.
- El crecimiento del sector es lento, lo que precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- El producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes.
- Los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.
- Cuando un sector va alcanzando su madurez, la tasa de crecimiento se modifica, dando lugar a una disminución de los beneficios y ocasionando muchas veces que alguno de sus miembros sean eliminados.
- Una empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía de su sector, pero dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Por ejemplo, puede intentar incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos.
- Una empresa, si las circunstancias lo permiten, puede tratar de evitar la confrontación con aquellos competidores que cuentan con unas barreras de salida del sector muy altas. De este modo, la práctica de competir bajando los precios se abandona.

## **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y sobre todo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña.

Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes (Thompson y Strickland, 2008, P.93):

- Las economías de escala, constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso.
- La diferenciación del producto, la creación de una marca es un obstáculo serio que obliga a quien pretende entrar en el sector a invertir mucho dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.
- La necesidad de capital, la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

- Las desventajas de costo independientes del tamaño, las empresas que ya pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a los costos de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales. Estas ventajas pueden ser la experiencia, la tecnología, la localización favorable, mano de obra específica, etc.
- El acceso a los canales de distribución, un nuevo agente debe asegurar la distribución de los productos y servicios. La entrada al sector dependerá de la limitación y del seguro de los canales mayoristas y minoristas por parte de los competidores.
- La capacidad de reacción de los competidores ya existentes influye también en la decisión de entrar o no entrar en el mercado por parte de un nuevo agente; las dificultades que pueden encontrar los nuevos competidores frente a los ya existentes pueden ser:
- Las empresas instaladas en el sector poseen grandes recursos enormes para competir: liquidez, capacidad de endeudamiento, capacidad productiva o canales de distribución y clientes muy importantes.
- Dichas empresas están dispuestas a reducir precios para conservar sus cuotas de mercado o para utilizar su exceso de capacidad productiva.
- El crecimiento del sector es lento, lo que influirá en las posibilidades de absorber a nuevos competidores.

### **Los poderes públicos**

El Gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, mediante el uso de controles, permisos, leyes, etc. (Thompson y Strickland, 2008, P.97).

## CAPÍTULO II

### 2.1 Generalidades del sector consultor en el Ecuador

En el Ecuador los servicios de consultoría, comprenden un conjunto de actividades heterogéneas que presentan diferentes características y constituyen un aspecto central de la economía nacional basada en los conocimientos, ya que contribuyen a crear una infraestructura empresarial y organizacional eficiente y a garantizar la competitividad de las empresas del Ecuador. En el sector de servicios profesionales de auditoría y consultoría, el nivel de empleo crece a un ritmo más rápido que en otros sectores de la economía, igualmente este sector es uno de los de más rápido crecimiento, registrando una tasa de crecimiento de dos dígitos aproximadamente un 12% para el año 2011<sup>11</sup>.

En el país, los procesos de auditoría en las organizaciones y empresas controladas por la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos, son de carácter obligatorio por mandato legal para desarrollarlas los auditores, deben ser calificados por estas entidades cumpliendo una serie de requisitos técnicos, académicos y legales para lograr inscribirse en el Registro Nacional de Auditores Externos<sup>12</sup>.

El Estado a su vez, tiene su propio ente de control y auditoría que es la Contraloría General del Estado, la cual se rige mediante la LOAFYC Ley Orgánica de Administración Financiera y Control<sup>13</sup> y la Ley Orgánica de la Contraloría

---

<sup>11</sup> MIPRO, Informe de Estadísticas Anuales 2011, Mayo 2012, p. 49.

<sup>12</sup> Morejon José, Revista Judicial, abril 2002 en [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1937:registro-oficial-26-de-abril-del-2002-suplemento&catid=165:abril&Itemid=302](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1937:registro-oficial-26-de-abril-del-2002-suplemento&catid=165:abril&Itemid=302)

<sup>13</sup> Publicada en el Registro Oficial 337, del 16 de mayo de 1977, abril 30, en [http://www.contraloria.gob.ec/la\\_institucion.asp?id\\_SubSeccion=1](http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=1)

General del Estado, estas leyes establecen y limitan el marco de actuación de las entidades públicas.

En cuanto a las demás organizaciones y empresas privadas de las que forman parte las PYMES, sus operaciones deben alinearse con el marco legal vigente en el país.

Los auditores pueden ejercer profesionalmente en forma independiente y a título personal o, mediante la asociación conformando empresas cuyo objetivo es el asesorarlas y realizar procesos de auditoría. La auditoría, se divide actualmente en siete grandes áreas de trabajo: Auditoría Financiera y Contable, Auditoría Operativa y de Gestión, Auditoría Informática y de Sistemas de Información, Auditoría de Recursos Humanos, Auditoría Tributaria, Auditoría de Calidad Total – ISO 9000, y Auditoría Ambiental – ISO 14000.

Además en el Ecuador como en los demás países del mundo, las empresas o firmas auditoras y auditores independientes ofertan una amplia gama de servicios como son: asesoría gerencial, asesoría legal, reclutamiento y selección de personal, estudios técnicos de sueldos y salarios, asesoría en recursos humanos, asesoría en sistemas informáticos, desarrollo e implementación de sistemas informáticos, contabilidades y procesos especiales, asesoría financiera y contable, asesoría en organización y métodos de trabajo, reorganización y reingeniería, asesoría en la implementación de calidad total y mejoramiento continuo, seminarios y cursos de actualización profesional, desarrollo de proyectos, etc.

“La importancia de la auditoría es percibida de diferente forma por los diferentes actores del ámbito empresarial, su importancia radica en los objetivos que busca

alcanzar; toda auditoría busca definir con una alta razonabilidad, la situación real de la empresa<sup>14</sup>”

Es decir que si se orienta a lo financiero, entrega seguridad a organismos de control, inversores, entidades de crédito y demás interesados, de que los registros que revela la empresa examinada, son verdaderos y confiables, por lo que apoya y facilita la realización de transacciones en el mercado de valores y en el mercado de capitales; al evaluar la gestión de los recursos de las empresas, se constituye en una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en la organización.

Al permitir descubrir fallas en las estructuras o áreas críticas existentes en la organización, guía a la gerencia en tomar correctivos, desde este enfoque la auditoría tiene relevancia económica pues apoya la obtención de mayores beneficios económicos, y relevancia social pues apoya la continuidad y crecimiento de las empresas, la generación de empleo y el pago ético de tributos, aportando así al desarrollo socio económico del Ecuador; al detectar irregularidades en las empresas públicas y/o privadas, se convierte en una herramienta que apoya el desarrollo de una cultura de ética y moral dentro de las organizaciones.

## **2.2 Caracterización del mercado de servicios de consultoría en auditoría en el Ecuador**

En el Ecuador la estructura del mercado de los servicios profesionales de consultoría en auditoría, se caracteriza por tener dos mercados paralelos:

- El primero está formado por un reducido número de empresas grandes, altamente calificadas y publicitadas, vinculadas a redes internacionales,

---

<sup>14</sup> Estupiñan, Rodrigo, *Administración de Riesgos ERM*, 2009, p. 105

que suministran servicios a los grandes clientes nacionales privados y públicos.

- El segundo formado por un gran número de: pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios y profesionales independientes, que atienden las necesidades de las demás empresas, PYMES y los consumidores individuales.

### **2.2.1 Representatividad en el mercado**

Existe una creciente demanda a nivel nacional y local, por información sobre un amplio rango de temáticas para cubrir necesidades de las personas que toman las decisiones; además con el advenimiento de las NIIF, se ha dado un aumento de la demanda tanto de los sectores públicos como de los privados por servicios que mejoren la credibilidad de la información en una amplia variedad de temáticas. Para cuantificar la demanda de servicios, se analizan las cifras de ingresos generados por los diferentes proveedores de los servicios, durante el último año.

El 2011, las cuatro principales empresas auditoras y sus asociados, tuvieron ingresos por \$ 47 455.019,97 millones de dólares, según cifras proporcionadas por el SRI logrando una participación en el ingreso total generado a nivel nacional por servicios de auditoría y consultoría del 66,66%; y el restante 33,34% del ingreso total fue generado por las otras empresas y profesionales que ofertan sus servicios en el país.

Los valores facturados durante el año 2011, por la demanda de auditoría y otros servicios de asesoría se detallan en el Anexo No 1 ; donde Deloitte lidera la industria, encabeza el ranking tanto en los ingresos de auditoría como en ingresos por otros servicios, con una participación de mercado del 22%; seguida por

PriceWaterhouse, con un 19,15%; luego se ubica Ernest & Young con el 17,73%; le sigue KPMG Peat Marwick con el 7,12%; y el 33,34% del ingreso total por servicios de auditoría y consultoría fue generado por las otras 469 empresas y personas registradas como auditores externos en la Superintendencia de Compañías y Superintendencia de Bancos, y, por los más de 10.000 profesionales independientes que proveen de servicios de asesoría y consultoría en todo el territorio ecuatoriano.

Tabla 2.2

**Detalle de ingresos del segmento de firmas consultoras (PYME) y consultores independientes**

PROF. INDEPENDIENTES	10.809.409,58	69%	6.456.213,01	80%	17.265.622,59
EMPRESAS	4.856.401,40	31%	1.614.053,25	20%	6.470.454,66

Fuente: SRI

Elaborado por: Autor

En cuanto segmento de firmas consultoras (PYME) y consultores independientes, se observa que los profesionales independientes tienen una participación en este segmento (competitivo) del 69% en el rubro de auditorías y del 80% en otros servicios, estos valores se explican por la gran cantidad de profesionales ofertantes así como por el hecho que por el nivel de desocupación existente en el país, muchos profesionales ofrecen sus servicios a precios sumamente bajos comparados con los de las empresas.

### **2.3 Diagnóstico Situacional del Sector**

Todas las empresas que componen el sector de servicios de auditoría y consultoría, operan un medio formado por fuerzas dinámicas que cambian

permanentemente, y que exigen que las empresas que lo conforman, cambien constantemente para adaptarse a su entorno.

Por esto, antes de diseñar la propuesta estratégica para mejorar la gestión del sector, es fundamental conocer su estructura y situación tanto a nivel externo como interno; pues el identificar el conjunto de factores internos y externos determinantes de su éxito, permitirá definir y diseñar estrategias competitivas, para favorecer sus niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad.

Para desarrollar el diagnóstico situacional del sector de los servicios de consultoría, se propone una metodología específica, que comprende:

1. Análisis del ambiente externo, con este fin se analizan el macro y micro ambiente del sector. Para analizar el macro ambiente, que es el conjunto de fuerzas externas que tienen influencia directa o indirecta en las empresas del sector, que no es controlable y muchas veces incluso impredecible, se aplica el modelo PEST que comprende el análisis de los factores: político legal, económico, social y cultural y tecnológico presentes en el entorno del sector.

Para analizar el microambiente, es decir el entorno en el cual las empresas del sector desarrollan sus operaciones, se aplica el modelo estratégico de Porter, ya que éste permite evaluar sistemáticamente el valor y la proyección del sector de servicios de consultoría.

2. Análisis del entorno interno del sector se desarrolla en el capítulo tercero, aplicando un estudio directo por medio de encuestas, mediante el cual se determinan, analizan y evalúan las diversas capacidades que poseen las empresas del sector, y que les permiten crear la oferta de valor para sus

clientes externos e internos, lo que posibilita establecer las fortalezas y las debilidades del sector que se observan en el Anexo No.2.

3. Sistematización de la información por medio de matrices de relacionamiento lógico, que permite desarrollar la matriz FODA ponderada, la matriz de posición y acción estratégica LG, y la matriz de acción FODA del sector, que delinea la estrategia a implementar para mejorar la gestión de las empresas del sector de los servicios de consultoría, que se desarrolla en el Capítulo cuarto.

## **2.4 Macroentorno**

### **2.4.1 Factores político legales**

**Inestabilidad Política.-** Durante las dos últimas décadas el país ha presentado un ambiente de marcada inestabilidad política, lo cual se evidencia más en los últimos diez años en que tres presidentes han salido abruptamente del poder sin completar sus mandatos y fueron sucedidos por los vicepresidentes, y en una ocasión, por el titular del Congreso.

Como consecuencia de esta inestabilidad, el Índice de Riesgo País del Ecuador ha crecido, progresivamente, situación que no permite incentivar la inversión extranjera pues en muchas ocasiones las barreras arancelarias alejan la credibilidad de colocar recursos en el Ecuador.

El riesgo país es una variable fundamental ya que, por un lado es un indicador de la situación económica del país y de las expectativas de las calificadoras de riesgo con respecto a la evolución de la economía en el futuro.

A junio del 2012 cierra con una calificación de 892 puntos de acuerdo al Banco Central y como indica el Anexo No 3, por lo cual se puede afirmar que la

inestabilidad política, genera una AMENAZA para todas las empresas del sector de los servicios de consultoría.

**Política Tributaria.-** El SRI (Servicio de Rentas Internas) es el encargado de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la normativa vigente. La recaudación tributaria tiene fundamental importancia en el funcionamiento del Estado.

Como las empresas y personas requieren asesoría especializada para gestionar sus aspectos tributarios, este factor genera una OPORTUNIDAD para las empresas del sector de los servicios de consultoría y específicamente de auditoría de gestión.

**Política de Contratación Pública.-** La contratación pública es una de las formas en que los sujetos privados colaboran con la administración pública, pues el contratista además de obtener un beneficio económico, ayuda al logro de objetivos que se fija el Estado.

Como respuesta a esta problemática, y dado que los recursos públicos son escasos, se requiere eficiencia en el proceso de adquisiciones, en general se estima que un régimen de contratación abierto, transparente y no discriminatorio es el mejor instrumento para hacer uso óptimo de los recursos, pues permite aprovechar al máximo la competencia entre los proveedores. A partir del 4 de agosto de 2008 las compras que realiza el Estado se rigen por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP).

Esta Ley busca innovar la contratación pública mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes, y, tecnológicamente actualizados, ahorrando recursos y facilitando las labores de control.

La contratación pública fomenta la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza por lo que genera una OPORTUNIDAD para las empresas del sector de los servicios de consultoría.

**Adopción de las (NIIF)<sup>15</sup>.**- Desde hace dos décadas se desarrolla a nivel mundial un proceso de globalización. Casi no existen barreras para los negocios y la eficacia de este mercado mundial depende de la disponibilidad en tiempo oportuno, de información transparente, comparable y relevante que es demandada no solamente por inversores y analistas, sino también por otros interesados tales como: trabajadores, proveedores, clientes, entidades de crédito, entes reguladores y organizaciones no gubernamentales; ya que todos ellos necesitan información de la mejor calidad sobre la cual basar sus decisiones.

Uno de los problemas que existe al interpretar la información financiera, es la falta de criterio único, que permita normalizar su comprensión y la causa principal es que en muchos países las empresas tienen que aplicar diferentes normas para presentar su información financiera. Con el fin de dar una solución a estos problemas surgen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), conjunto de normas e interpretaciones de carácter técnico, aprobadas, emitidas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), que establecen los criterios para el reconocimiento, evaluación, presentación y revelación de la información que se consigna en los estados financieros de propósito general.

Como las empresas del Ecuador requieren asesoría especializada para implementar las NIIF, esta dimensión genera una OPORTUNIDAD para las empresas del sector de los servicios de consultoría de gestión, ya que la

---

<sup>15</sup> Normas Internacionales de Información Financiera

implementación de estas normas no solamente toca aspectos contables sino de gestión integral en la empresa.

#### 2.4.2 Factores económicos

**Inflación.-** La inflación es un incremento persistente y generalizado de los precios, "es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)".<sup>16</sup>

En lo referente a la inflación del presente año, el comportamiento durante el primer trimestre es el siguiente:

Tabla 2.3  
Porcentaje inflación anual  
I trimestre 2012 - I trimestre 2011

Enero	5,29%	3,17%	2,12%
Febrero	5,53%	3,39%	2,14%
Marzo	6,12%	3,57%	2,55%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en marzo del 2011 el porcentaje de inflación fue del 3,57 % mientras que en marzo del 2012, el nivel de inflación llego a 6,12 %, lo que ha determinado una variación con tendencia al alza equivalente al 2,55 %.

Ante este hecho es evidente que la inflación es una AMENAZA para las empresas del sector de los servicios de consultoría, pues genera la selección y contracción del gasto, por lo cual las empresas demandan menos servicios de auditoría de gestión.

<sup>16</sup>Banco Central del Ecuador, *Inflación Anual*, Quito,2012, en [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

**Producto Interno Bruto (PIB).**- El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

La composición sectorial del PIB del país en el año 2011 fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%; se observa que el sector servicios en el cual se incluye los de consultoría, genera el 25% del PIB nacional.

Tabla 2.4

**PIB En millones de USD (valores constantes ref año 2000)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB (miles de millones de dólares) (Nominal)	41.705,00	45.504,00	52.572,00	51.385,00	57.978,00	67.426,00
PIB (millones de dólares) (Real a precios del 2000)	21.962,00	22.410,00	24.032,00	24.119,00	24.983,00	26.928,00
Crecimiento de la Economía Ecuatoriana	3,89%	2,04%	7,24%	0,36%	3,58%	7,78%

**Fuente:** SÍNTESIS MACROECONÓMICA, Número #55; Mes de Julio 2012, Análisis de los principales sectores de la economía ecuatoriana, su situación actual y su interpretación en el ámbito de la realidad nacional. Centro de Estudios y Análisis Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Autor

Según se observa en la serie de datos, el crecimiento de la economía del Ecuador en los últimos seis años ha sido relativamente baja, en promedio del 4,15% anual, pese a que el 2011 creció un 7,78%, cifra que rebasó las perspectivas y que se generó fundamentalmente porque el crudo, motor de la economía ecuatoriana, logró precios muy altos y además según el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (Petróleo y Minas) en el 2011 la producción petrolera había crecido en un 3%, lo que determina que el crecimiento del PIB no petrolero fue bajo.

El PIB del país en valores constantes, ha crecido en menor cantidad que el porcentaje de emprendimientos que en promedio es del 10% anual en los últimos cinco años (Agencia Municipal; de Desarrollo CONQUITO, Julio 2012), lo que manifiesta que se si bien se han incrementado los actores productores de bienes y servicios, estos generan menores recursos, por lo cual el comportamiento del PIB, genera una AMENAZA para las empresas del sector de los servicios de consultoría, pues al generar en promedio, menor cantidad de bienes y servicios, las empresas disponen de una menor cantidad de recursos y demandan menos servicios de auditoría de gestión.

**Remesas.-** En el Ecuador las remesas constituyen la segunda fuente de ingreso de divisas, luego de la venta de petróleo y en ciertas ocasiones ha sido ampliamente superior a la inversión extranjera. El flujo de remesas familiares que ingresó al país durante 2011 sumó USD 2.672.4 millones, valor superior en 3.1% comparado con el presentado en 2010 (USD 2.591.5 millones). El monto registrado en 2011 al relacionarlo con el contabilizado en 2007 (USD 3.335.4 millones), el mejor año histórico de la serie estadística de remesas compilada por el Banco Central Ecuador, representa una disminución relativa de 19.9% y absoluta de USD 662.9 millones.

Las remesas han disminuido en los últimos años debido a la crisis de algunos países de Europa, con lo cual los beneficiarios de las mismas disponen de menor cantidad de recursos, afectando el nivel de ventas de las empresas del mercado, ante este hecho es evidente que esta dimensión genera una AMENAZA para las empresas del sector de los servicios de consultoría, pues al generar menor cantidad de recursos, las empresas demandan menos servicios de asesoría y auditoría.

**Balanza Comercial.-** La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones, es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo de tiempo.<sup>17</sup>

Según el Anexo 4, las exportaciones totales alcanzaron un valor de USD 3.322,17 millones durante el primer bimestre del año 2011 mientras que para el mismo periodo del 2012 la cifra aumentó a USD 4074,68 millones, lo cual en valores absolutos representa un incremento del 22% y en valores relativos del 18,47%. El aumento de precio en el barril de petróleo así como sus derivados aportaron las ventas externas del país; las importaciones totales durante el primer bimestre del año 2012 alcanzaron un valor de USD 3785,02 millones, nivel superior en USD 627,44 millones a las compras externas realizadas durante el año 2011, esto representa un aumento del 16,58%. Al término del primer bimestre del año 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de USD 289.66 millones, lo que significó una recuperación comercial de 76%, si se compara con el superávit del periodo enero-febrero del 2011 que fue de USD 164,59.

Se determina que existe un superávit en la balanza comercial, lo cual es favorable para el país y la población, ya que su poder adquisitivo aumenta progresivamente por la circulación del capital, esto genera un aumento en el nivel de ventas de las empresas del mercado, ante este hecho es evidente que esta dimensión genera una OPORTUNIDAD para las empresas del sector de los servicios de consultoría, pues las empresas demandan mayores servicios de asesoría y auditoría.

---

<sup>17</sup>BCE, Dirección de Estadísticas Macroeconómicas, Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, Septiembre 2012, Pág.67

### **2.4.3 Factores socio culturales**

**Empleo y Pobreza.-** A raíz de la crisis económica y política de 1999, se produjo aumentos en los niveles de pobreza: la riqueza del país se concentra en manos de una minoría de empresas monopólicas, este hecho tiene como contrapartida la agudización de la pobreza. La brecha que separa los dos rubros de ingresos: capital y el trabajo, es grande, crece dramáticamente, pues el 66,66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias, el 20% más pobre recibe únicamente el 2,5% del ingreso nacional, y gana 23 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58,7% del ingreso nacional.

Como se observa en el Anexo 5, el índice desempleo tiene una tendencia a la baja, sin embargo alrededor cerca del 40% de la población económicamente activa está en situación de subempleo; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica<sup>18</sup>.

Al existir condiciones de desempleo y subempleo, y una notable inequidad en el ingreso, existen condiciones de pobreza, que constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y determina que éstas sean muy selectivas en su asignación del gasto, las empresas no crecen y por tanto no demandan servicios de asesoría de gestión, por esto este factor constituye una AMENAZA para las empresas del sector.

**Corrupción.-** La corrupción se mide por medio del Índice de Percepción de Corrupción, que clasifica los países respecto al grado en que se percibe que existe corrupción entre los funcionarios públicos y los políticos; se basa en los resultados de encuestas llevadas a cabo por diversas instituciones, así como

---

<sup>18</sup> CEPAL, Informe Macroeconómico del Ecuador 2011, p. 31.

entrevistas a analistas y expertos, sobre los niveles de corrupción presentes en cada país.

Los resultados del año 2011, muestran los siguientes aspectos relevantes<sup>19</sup>: la corrupción ganó terreno en Cuba mientras que en Chile y Ecuador retrocedió de forma notable; Chile sigue siendo país latinoamericano mejor situado en este ranking, al obtener 7,2 puntos sobre 10 posibles, y ascender cuatro posiciones con respecto a la edición del año pasado, situándose en el puesto 21 de los 178 países estudiados; Ecuador mejoró de forma notable, en tres décimas de punto hasta los 2,5 enteros, lo que le hizo escalar desde el puesto 146 que ocupó en 2009 hasta el 127, aunque sigue en una posición crítica de transparencia en Iberoamérica.

Al existir una menor corrupción, las personas se incentivan a la inversión y el emprendimiento, lo que incrementa el poder adquisitivo de las personas y determina que dispongan de mayores recursos para la asignación del gasto, las empresas del mercado nacional crecen y por tanto demandan mayor cantidad de servicios de asesoría, por esto este factor constituye una OPORTUNIDAD para las empresas del sector.

#### **2.4.4 Factores tecnológicos**

El mundo actual se mueve en base al Internet y las tecnologías de información TI, las empresas requieren de información para optimizar su gestión y ser más competitivas, las telecomunicaciones han impulsado y consolidado el proceso de globalización, la sociedad contemporánea y las empresas en su diario vivir, demandan comunicación permanente, continua conectividad a redes de información e Internet.

---

<sup>19</sup> ONG Transparencia Internacional (TI), Berlín, Octubre,2011.

En cuanto a los proveedores de Internet, debidamente autorizados, su número ha crecido substancialmente desde el año 2000, como se observa en el Anexo 6.

El desarrollo tecnológico dentro de las organizaciones del sector, representa un gran desafío, que le permitirá optimizar su gestión, tener una mayor competitividad e impulsar la comercialización de sus servicios como por ejemplo asesoría ON LINE, por eso que se ha considerado que este factor genera una OPORTUNIDAD para las empresas del sector.

## **2.5 Micro entorno**

El microambiente está determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con las empresas del sector (clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos), si bien afectan al sector y generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Para analizar el microambiente se ha utilizado el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

### **2.5.1 Poder de Negociación con los Clientes**

**Objetivo:** Establecer las necesidades, preferencias y características desde la perspectiva de los potenciales clientes, con referencia a los servicios que oferta el subsector de PYMES de la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión.

**Población:** Según el Censo de Comercio, Manufactura y Minería realizada por el INEC (INEC, 2011), cerca del 82% de las empresas en el Ecuador son

catalogadas como micro empresas (hasta 10 colaboradores), pequeñas (entre 11 y 50 colaboradores) o medianas (entre 50 y 99 colaboradores); del total de micro, pequeñas y medianas empresas del país, el 39% se concentra en Quito, el 38% en Guayaquil, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% en el resto de provincias (www.inec.gob.ec, 11 de Noviembre 2012, consultado 10-11-2012); con lo que el número de empresas existentes en Quito (CCQ – CAPEIPI, Censo Empresarial, 2011) es de 25.078, todas ellas potenciales usuarios de servicios de consultoría y auditoría operativa.

**Muestra:** La fórmula para calcular el tamaño de la muestra, es la de proporción para poblaciones finitas, que es:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Los parámetros para determinar el tamaño de la muestra son:

N= 25.068 (número de elementos de la población a estudiar)

Nivel de confianza = 95% (lo que implica que  $\alpha=0,05$ )

Y se tiene:  $\alpha/2=0,025$                        $1-\alpha/2= 1 - 0,025 = 0,975$

$Z_{1-\alpha/2}=1,96$ ; el valor de  $Z_{1-\alpha/2}$  se obtiene por medio de la tabla Z para la distribución normal.

Error muestral = 5% (definido) =>  $e = 0.05$

$p$ = Fracción porcentual de las empresas que harían uso de servicios de asesoría; conforme lo manifiesta el Banco Mundial, en el Ecuador el 91% de micro,

pequeñas y medianas empresas contrata servicios de asesoría<sup>20</sup>, por lo que se asume  $p=0,91$  y  $q=0,09$ .

**Tamaño de la muestra.-** Aplicando estos valores en la fórmula establecida se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (25.068) \cdot (0,91) \cdot (0,09)}{(25.068 - 1) \cdot (0,05^2) + (1,96^2) \cdot (0,91) \cdot (0,09)}$$

Por lo que se determina que la muestra debe ser de  $n= 125$  empresas PYMES ubicadas en la ciudad de Quito.

**Herramienta diseñada.-** La herramienta diseñada para la recolección de información es un cuestionario, para facilitar su aplicación, llenado y posterior procesamiento, se ha estructurado en base a preguntas cerradas, de opción múltiple, y de escalas como se puede observar en los resultados señalados.

**Técnica:** La técnica utilizada para la aplicación del cuestionario fue la encuesta electrónica, para lo cual se ha enviado el cuestionario diseñado a las 250 microempresas y 250 PYMEs de la ciudad de Quito, seleccionadas aleatoriamente de la base de datos de la Agencia Municipal de Desarrollo CONQUITO; se obtuvo un 25% de aceptación de respuesta, por lo que fue posible cumplir el tamaño muestral de 125 elementos y recabar la información requerida.

---

<sup>20</sup> [www.bancomundial.org.ec](http://www.bancomundial.org.ec)

## RESULTADOS

¿Considera usted que las empresas requieren contratar servicios de asesoría, consultoría o auditoría de gestión, para mejorar su gestión?	SI	NO
	92,80%	7,20%

El 92,80% de las empresas consideran que requieren contratar servicios de asesoría, consultoría o auditoría de gestión para mejorar; esto determina que el mercado de los servicios de consultoría y auditoría de gestión, está en constante crecimiento y genera nuevas oportunidades para las empresas.

¿Contrata o contrataría usted asesorías de gestión, consultorías o auditorías de gestión, para su negocio o empresa?	SI	NO
	88,80%	11,20%

El 88,80% de las empresas tienen predisposición para contratar servicios de asesoría, consultoría o auditoría; esto determina que el mercado de los servicios de consultoría y auditoría de gestión, es muy amplio por lo que genera importante oportunidades para las empresas.

¿Con qué frecuencia contrata usted asesorías de gestión, consultorías o auditorías de gestión?	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	OCACIONAL
	33,33%	14,41%	42,34%	9,91%

El 33,33% de las empresas contratan servicios de asesoría, consultoría o auditoría mensualmente, el 14,41% lo hace semestralmente, 42,34% anualmente, y 9,91% ocasionalmente según sus requerimientos; estos resultados reafirman que el mercado de los servicios de consultoría y auditoría de gestión es muy amplio y genera oportunidades para las empresas que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión.

¿Qué presupuesto asigna o asignaría anualmente para proveerse de servicios de asesorías de gestión, consultorías o auditorías de gestión?	HASTA 2000 USD.	ENTRE 2000 Y 4000 USD.	ENTRE 4000 Y 6000 USD.	MÁS DE 6000 USD.
	17,12%	34,23%	46,85%	1,80%

MARCA DE CLASE	1.000,00	3.000,00	5.000,00	7.000,00	
% CLASE	17,12%	34,23%	46,85%	1,80%	
PONDERADO	171,17	1.027,03	2.342,34	126,13	

El 17,12% de las empresas invierten máximo 2.000 dólares para contratar servicios de asesoría, consultoría o auditoría mensualmente; el 34,23% invierte entre 2.000 y 4.000 dólares; el 46,85% entre 4.000 y 6.000 dólares; y el 1,80% más de 6.000 dólares; al ponderar la marca de cada clase por el porcentaje obtenido se tiene que la inversión promedio anual que realizan las microempresas y PYMES de la ciudad de Quito para proveer de servicios de consultoría y auditoría de gestión es de 3.666,67 dólares; lo que unido a la gran cantidad de demandantes existentes en el medio, muestra el gran potencial que existe en el mercado para las empresas que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión.

¿Tiene usted un proveedor fijo de servicios de asesorías de gestión, consultorías o auditorías de gestión, para su negocio o empresa?	SI	NO
	20,72%	79,28%

El 20,72% de las empresas si disponen de un proveedor fijo de servicios de asesoría, consultoría o auditoría, y el 79,28% no, esto determina que el mercado es altamente competitivo, y la gran mayoría de las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión (79,28%), no ha logrado posicionarse adecuadamente y fidelizar a los clientes.

¿Qué importancia asigna a cada uno de los siguientes temas de asesorías o consultorías?	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Auditoría operativa	60,36%	37,84%	1,80%	0,00%
Planificación estratégica		29,73%	3,60%	0,00%
Direccionamiento estratégico		27,93%	5,41%	0,00%
Desarrollo del talento humano	62,16%	35,14%	2,70%	0,00%
Procesos internos	63,96%	31,53%	4,50%	0,00%
Desarrollo de tecnologías (TIC)		28,83%	1,80%	0,00%
Posicionamiento	58,56%	39,64%	1,80%	0,00%
Competitividad	65,77%	33,33%	0,00%	0,00%
Productos ajustados a la necesidad de la empresa		26,13%	0,90%	0,00%

De acuerdo a los potenciales clientes de las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión, los productos de oferta más importantes son: productos ajustados a las necesidades de cada uno de los clientes, implementación y desarrollo de TIC, planificación estratégica, y direccionamiento estratégico; este hecho debe ser tomado en cuenta para el diseño de estrategias enfocadas al producto; es importante señalar que los demás productos ofertados son mayoritariamente considerados muy importantes por los potenciales clientes, lo que muestra que debe existir una amplia gama en la oferta de valor de servicios de consultoría y auditoría de gestión.

Para estructurar un portafolio de servicios muy variado, las empresas del subsector pueden implementar alianzas estratégicas, de esta forma incrementan la oferta sin incrementar los costos, minimizando así el riesgo.

¿Qué importancia asigna a cada uno de los siguientes factores el momento de contratar asesorías o consultorías?	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Costo	15,32%		10,81%	6,31%
Imagen, nombre y prestigio del proveedor	14,41%		9,91%	4,50%
Flexibilidad en el horario	32,43%		1,80%	0,90%
Referencias emitidas		32,43%	7,21%	0,90%
Variedad de oferta		26,13%	2,70%	0,00%
Capacidad de personal		26,13%	0,90%	0,00%
Empatía		28,83%	7,21%	0,00%
Recursos de TI con que cuenta el proveedor		35,14%	1,80%	0,00%
Capacidad de apoyo		27,03%	8,11%	0,90%
Calidad del servicio		27,93%	1,80%	0,00%

De acuerdo a los potenciales clientes de las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, los factores que consideran más importantes en orden de mayor a menor importancia, como motivadores de la decisión de contratación del servicio son:

- Capacidad de personal
- Variedad de oferta
- Calidad del servicio
- Empatía
- Capacidad de apoyo
- Recursos de TI con que cuenta el proveedor
- Referencias emitidas
- Imagen, nombre y prestigio del proveedor
- Costo del servicio
- Flexibilidad en el horario

El sistema de estrategias, debe considerar el aseguramiento de la oferta los factores más determinantes de la decisión: capacidad de personal, variedad de oferta, y calidad del servicio, para tener capacidad de penetrar el mercado y fidelizar a los clientes.

¿Por qué medio usted toma conocimiento de la oferta de empresas asesoras y consultoras en gestión?	PRENSA Y/O TELEVISIÓN	REVISTAS ESPECIALIZADAS	INTERNET	REFERIDOS
	4,50%	17,12%	34,23%	44,14%

Los potenciales clientes de las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, toman conocimiento de las empresas que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión mayoritariamente por referidos (44,14%), Internet (34,23%) y revistas especializadas (17,12%), y mínimamente por medio de prensa y/o televisión, esto muestra que los medios más eficientes para promocionar a las empresas del sub sector son los referidos y el Internet, medios que tienen un costo muy bajo y que por tanto se ajustan a estrategias de minimización de costos y máxima eficiencia en recursos.

### **Conclusión de la investigación (clientes)**

El mercado de consultoría en gestión tiene un alto potencial, y demanda propuestas creativas, especializadas y no estandarizadas exige atención personalizada y conocimiento de la empresa cliente para que el servicio sea de alta calidad, por lo que el talento humano es fundamental. Las ventajas de una oferta de servicios integrados se basan en las sinergias que generan un efecto integrador en las empresas del subsector; además de la reducción de costos, ya que al tener un solo proveedor de servicios de consultoría, facilita enormemente el trabajo de coordinación y control.

Si las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión, estructura una oferta de valor acorde a los requerimientos y expectativas de los potenciales clientes, su poder de negociación será alto y generará una gran OPORTUNIDAD de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

### **2.5.2 Poder de Negociación con los Proveedores**

Las empresas del sector de consultoría y auditoría, requieren para operar de una serie de recursos tales como servicios públicos, materiales de oficina, etc.; como las empresas operan en la ciudad de Quito, los servicios básicos les son proporcionados por el IMMQ, las empresas no tienen poder de negociación pero si cancelan oportunamente las tarifas respectivas no tendrán problema en asegurar su provisión, lo mismo sucede con la telefonía, Internet y la energía eléctrica.

En cuanto al recurso humano, las empresas del sector requieren de profesionales que les provean su experiencia, conocimientos, destrezas y trabajo; según el estudio realizado el primer semestre del 2011, el país cuenta con 615 mil 202 profesionales como se observa en el Anexo 7.

La estructura de oferta consultoría y auditoría, dispongan de un alto poder de negociación con los proveedores, por lo cual esta fuerza genera una OPORTUNIDAD.

### **2.5.3 Productos Sustitutos**

En la actualidad la información es el recurso estratégico. Una empresa no puede ser administrada eficientemente sin este recurso, los gerentes que no poseen información adecuada toman decisiones a ciegas muchas veces equivocadas, pues no tienen un elemento adecuado de juicio, mientras que los gerentes que poseen este valioso recurso están en capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, desarrollar nuevos productos, minimizar costos, corregir errores y, como consecuencia de todo esto lograr un mayor beneficio económico.

La auditoría realiza la revisión de la gestión de la empresa, con la finalidad de medir y evaluar la eficacia de los controles internos, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraudes, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información.

Se observa por tanto que no existen productos sustitutos para los servicios contables, la auditoría y la asesoría; esta situación determina una OPORTUNIDAD para el sector de empresas consultoras.

#### **2.5.4 Rivalidad entre competidores**

Para analizar la rivalidad entre competidores del sector, se caracteriza el sector de los servicios de auditoría en el Ecuador, según se observa en este punto desarrollado anteriormente, existe un gran número de actores que operan en el sector competitivo, por lo que es evidente que la rivalidad existente entre los competidores es alta, lo que genera una AMENAZA alta para todos los actores del sector de servicios de consultoría y auditoría.

#### **2.5.5 Ingreso de nuevos competidores**

Como se ha manifestado, existe un gran número de profesionales en las áreas administrativas y contables que actualmente trabajan en empresas, además de muchos otros alumnos universitarios de estas especialidades, que pronto se incorporarán a la oferta del mercado. Ya que no existen barreras importantes para el ingreso al mercado de la asesoría, es evidente que esta fuerza genera una importante AMENAZA para todos los actores del sector de servicios de consultoría y auditoría.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Análisis interno y sistematización FODA del sector consultor PYME de la ciudad de Quito

#### 3.1.1 Objetivo de la investigación

El objetivo que busca alcanzar esta investigación es:

Identificar los factores internos, fortalezas y debilidades, que determinan el éxito o fracaso del subsector de PYMES ubicadas en la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión.

#### 3.1.2 Población y muestra

##### 3.1.2.1 Población

La población de estudio está compuesta por las 219 empresas y personas naturales calificadas por la Superintendencia de Compañías para proveer servicios profesionales de auditoría externa.

##### 3.1.2.2 Muestra

La fórmula seleccionada para calcular el tamaño de la muestra, es la de proporción para poblaciones finitas, que se expresa mediante la siguiente fórmula:

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

Los parámetros para determinar el tamaño de la muestra son:

N= 219 (número de elementos de la población a estudiar)

Nivel de confianza = 95% (lo que implica que  $\alpha=0,05$ )

Y se tiene por tanto:

$$\alpha/2=0,025$$

$$1-\alpha/2= 1 - 0,025 = 0,975$$

$Z_{\alpha/2}=1,96$ ; el valor de  $Z_{1-\alpha/2}$  se obtiene por medio de la tabla Z para la distribución normal.

$$\text{Error muestral} = 5\% \text{ (definido)} \Rightarrow e = 0.05$$

$p$  = % de las empresas consultoras auditoras, no disponen de un modelo estratégico de gestión.

$q = 1 - p$ , % de las empresas consultoras auditoras, que si disponen de un modelo estratégico de gestión.

**Determinación de p y q.-** Por el alto nivel de confidencialidad que guardan las empresas auditoras respecto a su operatividad, se dificulta y limita la obtención de información, con el fin de estructurar una muestra de tamaño mínimo, pero representativa de la población, se requiere determinar los valores de los parámetros  $p$  y  $q$ , con este fin se ha aplicado una prueba piloto a 10 empresas del subsector motivo de estudio. La herramienta aplicada para determinar los valores de  $p$  y  $q$  se la puede observar en el Anexo No.8

$$n = \frac{(1,96^2) * (219) * (0,94) * (0,06)}{(218 - 1) * (0,05^2) + (1,96^2) * (0,94) * (0,06)}$$

Aplicando la prueba piloto a se determina que, los valores de  $p$  y  $q$  son:  
 $p=0,94$  y  $q= 1-0,94=0,06$ .

**Tamaño de la muestra.-** Aplicando estos valores en la fórmula establecida:

$$n = \frac{47,44990656}{0,75916624} = 62,50266$$

Por lo que se determina que la muestra debe ser de n= 63 empresas PYMES ubicadas en la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión.

Se ha empleado muestreo por selección intencionada o conveniencia, que consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características se busca sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreo la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo sin cuantificarla, siendo este el mayor inconveniente del método.<sup>21</sup>.

Este tipo de muestreo puede incluir individuos próximos a la media o no, por lo que generalmente no representa la variabilidad del total poblacional, y puede presentar cierto nivel de sesgo; este método debe aplicarse únicamente cuando la mayoría de los elementos poblacionales tiene características comunes, y se requiere una estrecha colaboración por parte de los elementos a ser investigados, ya que es la única opción para que el estudio sea viable

Este es exactamente el escenario que se presenta en este estudio, pues todos los elementos de la población tienen la característica común de ser PYME que operan en el ámbito de la auditoría de gestión y consultoría en la ciudad de Quito, y por la alta confidencialidad que manejan las empresas del sector, se ha aplicado la herramienta de recolección de información únicamente a aquellas empresas que lo han permitido, por lo que esta opción es la única alternativa para viabilizar la presente investigación.

---

<sup>21</sup> Casal Jordi, *Tipos de Muestro*, Universidad Autónoma de Barcelona 2003, p. (3-7).

### **3.1.3 Herramienta para la recolección de información**

La herramienta diseñada para la recolección de información es un cuestionario, para facilitar su aplicación llenado y posterior procesamiento, se ha estructurado en base a preguntas cerradas, de opción múltiple, y de escalas; el formato de la herramienta diseñada puede apreciarse en el Anexo 2 de esta tesis.

#### **3.1.3.1 Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación se generan en el alto nivel de confidencialidad que guardan las empresas consultoras auditoras respecto a su información operativa y financiera.

#### **3.1.3.2 Técnicas**

Las técnicas utilizadas para la aplicación del cuestionario diseñado son:

- La encuesta guiada, en la cual el investigador lee las preguntas del cuestionario a la persona que la empresa se designó para la entrevista, y anotó los resultados en el formato diseñado. Esta técnica fue muy útil para romper el hielo con empresas que presentaron mayor resistencia a colaborar con el estudio, fue aplicada en 18 casos.
- La encuesta electrónica, en la cual el investigador envía el documento a la empresa, para que esta sea contestada. Mediante esta técnica se aplicaron 45 encuestas, que equivalen aproximadamente al 70% del total de la muestra.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA A PYMES EN EL AMBITO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La interpretación y análisis de los resultados obtenidos es:

	Fi	20	35	8	63
	%	31,75%	55,56%	12,70%	100,00%

El 55,56% de las empresas PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión, están constituidas como compañías de responsabilidad limitada, el 31,75% como sociedades anónimas y el 12,70% como personas naturales. En conjunto el 87,30% de las PYME del sector operan como empresas formalmente constituidas y únicamente el 12,70% como personas naturales; el que la gran mayoría de las empresas del sector operen con representatividad legal genera una fortaleza.

	Fi	42	19	2	63
	%	66,67%	30,16%	3,17%	100,00%

El 66,67% de las empresas PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión, tienen una experiencia alta, de más de 10 años, un 30,16% una experiencia media de entre 5 y 10 años, y únicamente el 3,17% una experiencia de menos de 5 años. El que la mayoría de las empresas del sector tengan una amplia experiencia genera una fortaleza.

	Fi	59	4	0	63
	%	93,65%	6,35%	0,00%	100,00%

El 93,65% de las empresas PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión, consideran que existe una alta competitividad en este sector, y el 6,35% que existe una competitividad media. Estos resultados corroboran que el nivel de competitividad del sector genera una amenaza muy alta para todas las PYMES que operan en él.

	Fi	59	4	63
	%	93,65%	6,35%	100,00%

El 93,65% de las empresas PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión dispone de una organización formal, y únicamente el 6,35% opera en base a una organización informal. El que la gran mayoría de las empresas del sector operen en base a una organización formal genera una fortaleza.

	%	0,00%	41,27%	49,21%	9,52%	100,00%
	%	9,52%	69,84%	17,46%	3,17%	100,00%
	%	11,11%	66,67%	19,05%	3,17%	100,00%
	%	4,76%	66,67%	26,98%	1,59%	100,00%

En las PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión, respecto al número de unidades y procesos se observa:

- El 41,27% de las empresas del sector tienen 3 o 4 departamentos, el 49,21% tienen 5 o 6 departamentos, y el 9,52% más de 6 departamentos.
- El 9,52% de las empresas del sector desarrollan en su gestión 1 o 2 procesos administrativos; el 68,94% desarrollan 3 o 4; el 17,46% desarrollan 5 o 6 procesos administrativos, y el 3,17% más de 6.
- El 11,11% de las empresas del sector desarrollan en su operatividad 1 o 2 procesos operativos; el 66,67% desarrollan 3 o 4; el 19,05% desarrollan 5 o 6 procesos operativos, y el 3,17% más de 6.
- El 4,76% de las empresas desarrollan para generar los servicios 1 o 2 procesos técnicos productivos; el 66,67% desarrollan 3 o 4; el 26,98% desarrollan 5 o 6 procesos técnicos, y el 1,59% más de 6.

Fi	37	23	2	1	63
%	58,73%	36,51%	3,17%	1,59%	100,00%
%	95%	95%	90%	90%	92,50%
%	5%	5%	10%	10%	7,50%

El 58,73% de las PYME ubicadas en la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión emplea entre 10 y 20 personas; el 36,51% entre 20 y 30 personas; el 3,17% entre 30 y 40 personas; y el 1,59% más de 40 personas.

En aquellas que emplean entre 10 y 30 personas, el 95% del recurso humano tiene grado profesional y el 5% no lo es; y, en aquellas que emplean más de 30 personas, el 90% del recurso humano tiene grado profesional y el 10% no es profesional.

Al relacionar esta información con aquella referente al número de unidades y procesos, se concluye que en las empresas su estructura es compacta, con un muy bajo nivel de burocracia, y personal mayoritariamente técnico y profesional; el tamaño y características del recurso humano de las PYME ubicadas que incurren en el ámbito de la auditoría de gestión en la ciudad de Quito genera una fortaleza.

Fi	53	0	10	63
%	84,13%	0,00%	15,87%	100,00%

El 84,13% de las PYME que conforman el sector de estudio, desarrollan toda su gestión financiera en base a un modelo formal, y el 15,87% desarrollan parte su gestión financiera en base a un modelo parcial. El que la totalidad de las empresas del sector desarrollen la totalidad o parte de su gestión financiera en base a un modelo formal genera una fortaleza.

Fi	20	31	8	3	1	63
%	31,75%	49,21%	12,70%	4,76%	1,59%	100,00%

El 31,75% de las empresas que conforman el sector de estudio, tienen ingresos anuales promedio de hasta 200 mil dólares, el 49,21% de entre 200 y 400 mil dólares, el 12,70% de entre 400 y 600 mil dólares, el 4,76% de entre 600 y 800 mil dólares, y el 1,59% de más de 800 mil dólares. Al calcular el promedio

ponderado entre la marca de clase de ingreso, y la participación se observa que el ingreso ponderado de las empresas del sector es de 290.476,19 dólares.

	Fi	7	19	28	9	63
	%	11,11%	30,16%	44,44%	14,29%	100,00%

El nivel de ingreso alcanzado por las empresas que conforman el sector de estudio, es caracterizado como muy bueno por el 11,11% de ellas, como bueno por el 30,16%, como regular por el 44,44% y como malo por el 14,29%. En conjunto el 48,73% de las empresas del sector considera que sus ingresos son regulares o malos, este hecho determina que la mayoría de las empresas del sector no alcanzan las metas esperadas respecto a su nivel de ingresos.

fi	3	35	12	11	2	63
%	4,76%	55,56%	19,05%	17,46%	3,17%	100,00%

En el 4,74% de las empresas que conforman el sector de estudio, los ingresos anuales crecen a razón del 3% o menos anualmente; en el 55,56% crece entre 3% y 6%; en el 19,05% crece entre 6% y 9%; en el 17,46% entre el 9% y 12%; y, en el 3,17% más del 12%.

Al calcular el promedio ponderado entre la marca de clase del crecimiento de los ingresos y la participación, se observa que el crecimiento promedio

porcentual de los ingresos es de 6,26%, valor que es muy inferior al 12% observado en el 2011 por el sector<sup>22</sup>.

fi	31	19	8	4	1	63
%	49,21%	30,16%	12,70%	6,35%	1,59%	100,00%

El 49,21% de las empresas del sector estudiado tiene una cartera de hasta 30 clientes, el 30,16% entre 30 y 60 clientes; el 12,70% entre 60 y 90 clientes el 6,35% entre 90 y 120; y el 1,59% más de 120 clientes.

Al calcular el promedio ponderado entre la marca de clase del número de clientes y la participación porcentual se observa que en promedio cada una de las empresas del sector tiene 39 clientes (39,29).

fi	5	29	17	10	2	63
%	7,94%	46,03%	26,98%	15,87%	3,17%	100,00%

En el 7,94% de las empresas que conforman el sector de estudio, el número de clientes crece a razón del 3% o menos anualmente; en el 46,03% crece entre 3% y 6%; en el 26,98% crece entre 6% y 9%; en el 15,87% entre el 9% y 12%; y, en el 3,17% más del 12%. Al calcular el promedio ponderado entre

<sup>22</sup> MIPRO, Informe de Estadísticas Anuales 2011, Mayo 2012; Ref. Capítulo II de esta Tesis.

la marca de clase del crecimiento del número de clientes y la participación porcentual, se observa que el crecimiento promedio porcentual de los clientes es del 6,31%, valor muy similar al 6,26% observado en los ingresos, lo que determina que el nivel de ingresos alcanzado es directamente proporcional al número de clientes captados.

Esta situación ha impulsado a las empresas del sector a ablandar las políticas de crédito como una estrategia para ampliar sus carteras de clientes, con lo que si bien sus ventas se han incrementado, los valores facturados no se recuperan oportunamente, por lo que la liquidez en estas empresas no es el adecuado.

Direccionamiento estratégico - disponibilidad de elementos					
Elemento	%	Completamente	Parcialmente	No definido	Total
Cultura organizacional	%	87,00%	5,00%	8,00%	100,00%
Objetivos por áreas	%	15,00%	62,00%	23,00%	100,00%
Objetivos por perspectivas	%	15,00%	78,00%	7,00%	100,00%
Estrategias	%	16,00%	29,00%	55,00%	100,00%
Control de logro de objetivos	%	15,00%	40,00%	45,00%	100,00%
<b>PROMEDIO</b>	<b>%</b>	<b>46.13%</b>	<b>30.00%</b>	<b>23.88%</b>	<b>100.00%</b>

El 87% de las empresas que conforman el sector de estudio tiene definida totalmente su cultura organizacional (misión, visión, y, principios y valores organizacionales), el 8% ha definido parcialmente estos elementos, y únicamente el 5% no lo ha hecho. El que existan pocas empresas del sector que no han definido su cultura organizacional, o lo han hecho parcialmente, constituye una fortaleza ya que ésta es la base de la operatividad y gestión de las empresas.

Respecto a la definición de objetivos por áreas, únicamente el 15% de las empresas que conforman el sector de estudio los han definido completamente, el 23% lo ha hecho parcialmente, y el 62% no lo ha hecho; algo similar se observa

en la definición de objetivos por perspectivas (crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes, y financiera), ya que únicamente el 15% de las empresas lo han hecho completamente, el 7% lo ha hecho parcialmente, y el 78% no lo ha hecho. En cuanto al monitoreo del logro de los objetivos, únicamente el 15% de las empresas lo hacen totalmente, el 45% lo hace parcialmente, y el 40% no dispone de una herramienta de control. El que la mayoría de empresas no gestione adecuadamente el establecimiento y monitoreo del logro de objetivos constituye una debilidad del sector, ya que en conjunto no dispone de capacidad para identificar problemas puntuales y tomar correctivos adecuados y oportunos.

En lo referente a estrategias, el 16% de las empresas que conforman el sector de estudio disponen de todo un conjunto integral de estrategias para apoyar el logro de los objetivos, el 55% de empresas dispone en forma parcial, y el 29% carece de estrategias. El que la mayoría de empresas del sector (84%) dispongan parcialmente o no dispongan de estrategias para guiar su operatividad y apoyar el logro de los objetivos, constituye una alta debilidad del sector de estudio.

Caracterización estratégica	Disponibilidad de estrategias				
	TOD	Dispone	No dispone	Parcialmente	TOTAL
Administrativas	%	13,00%	72,00%	15,00%	100,00%
Operativas	%	15,00%	69,00%	16,00%	100,00%
Comerciales	%	58,00%	37,00%	5,00%	100,00%
Financieras	%	16,00%	56,00%	28,00%	100,00%
Desarrollo del talento humano	%	57,00%	29,00%	14,00%	100,00%
Orientadas al cliente	%	51,00%	34,00%	15,00%	100,00%
Procesos internos	%	6,00%	89,00%	5,00%	100,00%
Desarrollo de tecnologías (TIC)	%	7,00%	87,00%	6,00%	100,00%
Posicionamiento	%	31,00%	42,00%	27,00%	100,00%
Competitividad	%	35,00%	59,00%	6,00%	100,00%

En las PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, predominan las estrategias comerciales (58%), para el desarrollo del talento humano (57%), y orientadas al cliente (51%); las estrategias orientadas a incrementar la competitividad (35%) y al posicionamiento (31%) presentan una importante incidencia; y se observa una alarmante falta de estrategias para: la gestión de los procesos internos (6%), el desarrollo de TICs (7%), administrativas (13%), operativas (15%) y financieras (16%). El que la mayoría de empresas del sector no dispongan de un sistema integral de estrategias para que su gestión se alinee con el logro de los objetivos, constituye una alta debilidad del sector de estudio.

Caracterización estratégica	Eficiencia de estrategias				
	Buena	Regular	Mala	TOTAL	
Administrativas	%	5,00%	23,00%	72,00%	100,00%
Operativas	%	4,00%	27,00%	69,00%	100,00%
Comerciales	%	18,00%	45,00%	37,00%	100,00%
Financieras	%	6,00%	38,00%	56,00%	100,00%
Desarrollo del talento humano	%	4,00%	67,00%	29,00%	100,00%
Orientadas al cliente	%	7,00%	59,00%	34,00%	100,00%
Procesos internos	%	1,00%	10,00%	89,00%	100,00%
Desarrollo de TICs	%	1,00%	12,00%	87,00%	100,00%
Posicionamiento	%	11,00%	47,00%	42,00%	100,00%
Competitividad	%	3,00%	38,00%	59,00%	100,00%
<b>PROMEDIO</b>	%	6,00%	36,60%	57,40%	100,00%

En promedio, el 6% de las PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, consideran que la eficiencia que han alcanzado las estrategias definidas e implementadas ha sido buena; el 36,60% consideran que ha sido regular, y el 57,40% que ha sido mala. Las estrategias menos eficientes son las enfocadas a los procesos internos (1,00%), al desarrollo de las

TICs (1,00%), a la competitividad (3,00%), las operativas (4,00%), las de desarrollo del talento humano (4,00%), las administrativas (5,00%), las financieras (6,00%) y las orientadas al cliente (7,00%). El que en la gran mayoría de empresas del sector de estudio, las estrategias definidas no sean eficientes constituye una alta debilidad pues no solamente que no apoyan adecuadamente el logro de los objetivos propuestos, sino que los recursos empleados para implementarlas no son rentables.

Impacto con la adopción de estrategias					
Dimensión	TIPO	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
En la eficiencia administrativa	%	68,00%	27,00%	5,00%	100,00%
En el nivel de ingresos	%	69,00%	30,00%	1,00%	100,00%
En la captación de clientes	%	57,00%	40,00%	3,00%	100,00%
En la calidad del servicio	%	56,00%	41,00%	3,00%	100,00%
En el nivel de satisfacción del cliente	%	71,00%	29,00%	0,00%	100,00%
En la eficiencia de los procesos	%	82,00%	17,00%	1,00%	100,00%
En la estandarización de los procesos	%	73,00%	23,00%	4,00%	100,00%
En el compromiso del personal	%	84,00%	6,00%	10,00%	100,00%
En la comunicación interna	%	82,00%	14,00%	4,00%	100,00%
En la generación de sinergias	%	81,00%	17,00%	2,00%	100,00%
En el posicionamiento	%	68,00%	29,00%	3,00%	100,00%
En la competitividad	%	83,00%	17,00%	0,00%	100,00%
<b>PROMEDIO</b>	<b>%</b>	<b>72,83%</b>	<b>24,17%</b>	<b>3,00%</b>	<b>100,00%</b>

En promedio el 72,83% de las PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, consideran que el impacto que tendría la adopción de un sistema integral de estrategias sería alto, el 24,17% que sería medio, y únicamente el 3% que sería bajo. El impacto más alto se daría sobre en el compromiso del personal (84,00%), en la competitividad (83,00%), en la eficiencia de los procesos (82,00%), en la comunicación interna (82,00%), en la

generación de sinergias (81,00%), en la estandarización de los procesos (73,00%), y en el nivel de satisfacción del cliente (71,00%); un menor impacto se daría sobre el nivel de ingresos (69,00%), en la eficiencia administrativa (68,00%), en el posicionamiento (68,00%), en la captación de clientes (57,00%), y en la calidad del servicio (56,00%). El alto impacto que alcanzaría la adopción de un sistema integral de estrategias en las PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, justifica que se desarrolle esta propuesta.

Orientación de la empresa					
Dirección	SI	No	Parcial	TOTAL	
Hacia la gestión estratégica	89,00%	1,00%	10,00%	100,00%	%
Hacia el cambio	91,00%	0,00%	9,00%	100,00%	%
A la mejora continua	95,00%	0,00%	5,00%	100,00%	%
A la innovación de procesos	71,00%	0,00%	29,00%	100,00%	%
A la competitividad	87,00%	0,00%	13,00%	100,00%	%
Al liderazgo del mercado	68,00%	0,00%	32,00%	100,00%	%

El 95% de las PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, se orientan a la mejora continua, el 91% al cambio, el 89% hacia la gestión estratégica, el 87% a la competitividad, el 71% a la innovación de los procesos, y el 68% al liderazgo del mercado. El que exista una amplia predisposición de las empresas del sector hacia la mejora continua y el cambio, es una fortaleza.

### **Conclusión de la investigación del sector**

En la mayoría de las empresas del sector se observan los siguientes hechos relevantes:

Operan con representatividad legal y en base a una organización formal; y tienen una amplia experiencia; disponen de una estructura compacta, con un muy

bajo nivel de burocracia, y disponen de talento humano calificado; y desarrollan su gestión financiera en base a un modelo formal. Lo que determina que los productos que ofertan son claramente estructurados, hecho que se contrapone a los requerimientos de la demanda que requiere propuestas creativas, especializadas y no estandarizadas.

No alcanzan las metas esperadas respecto a su nivel de ingresos, el mismo que crece únicamente la mitad que se observa en el sector; en vista que el nivel de ingresos es directamente proporcional al número de clientes captados, para ampliar la captación han ablandado sus políticas de crédito, lo que si bien ha incrementado las ventas ha generado también que hayan perdido liquidez por la deficiente recuperación de la cartera.

Han definido su cultura organizacional, como base de su operatividad y gestión, pero no gestionan adecuadamente el establecimiento y monitoreo del logro de objetivos, por lo que no dispone de capacidad para identificar problemas puntuales y tomar correctivos adecuados y oportunos.

No disponen de un sistema integral de estrategias para que su gestión que se alinee con el logro de los objetivos, por lo que las estrategias definidas no son eficientes y no apoyan adecuadamente el logro de los objetivos propuestos, y los recursos empleados para implementarlas no son rentables; pero Existe una amplia predisposición hacia la mejora continua y el cambio.

## **3.2 Análisis FODA**

### **3.2.1 Balance situacional**

La Matriz de Balance Situacional del sector estudiado, muestra sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, no jerarquizadas:

Tabla 3.1

MATRIZ DE BALANCE SITUACIONAL	
Representatividad legal y organización formal.	Política tributaria y NIIF.
Experiencia en el sector.	Política de contratación pública
Cartera de clientes cautivos.	Disminución de corrupción.
Recurso humano calificado y comprometido.	Tecnología.
Estructura compacta, sin burocracia.	Mercado potencial amplio.
Gestión financiera y operativa formal.	Diseñar oferta de valor acorde a la demanda, que exige flexibilidad en los productos, consolidación de la imagen, calidad del servicio, costo adecuado, horarios flexibles y capacidad de apoyo.
Orientación al mejoramiento continuo y el cambio.	Poder de negociación con proveedores.
	No existen productos sustitutos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No se alcanzan metas de ingresos programadas.	Inestabilidad política.
Bajo crecimiento de los clientes e ingresos.	Inflación.
Limitado control del logro de objetivos.	Bajo crecimiento económico y del PIB.
Liquidez no adecuada.	Empleo y pobreza.
Productos ofertados no cumplen requerimientos de la demanda.	Alto nivel de rivalidad entre competidores.
Sistema de estrategias implementadas son ineficientes, no se alinean con objetivos.	Constante crecimiento de la competencia.

Elaborado por: Autor

### 3.2.2 Matriz de impacto externo

Esta matriz analiza los factores determinantes del éxito en el entorno externo, y proporciona información para tomar acciones que minimicen el riesgo que generan las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes. La matriz de impacto externa, asociada al sector de estudio es:

Tabla 3.2

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO										
FACTORES						AMENAZAS				
						IMPACTO				
OPORTUNIDADES	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Política tributaria y NIIF.			X							
Política de contratación pública				X						
Disminución de corrupción.				X						
Tecnología.			X							
Mercado potencial amplio.		X								
Diseñar oferta de valor acorde a la demanda.	X									
Poder de negociación con proveedores.				X						
No existen productos sustitutos.				X						
AMENAZAS	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Inestabilidad política.									X	
Inflación.									X	
Bajo crecimiento económico y del PIB.									X	
Empleo y pobreza.									X	
Alto nivel de rivalidad entre competidores.						X				
Constante crecimiento de la competencia.						X				
<b>Subtotal</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>						<b>18</b>				

Elaborado por: Autor

Para estructurarla, cada una de las oportunidades y amenazas se han valorado de 1 a 5, considerando que 5 es el impacto más alto y 1 el más bajo, que puede tener cada factor en las empresas del sector.

Por ejemplo la variable política tributaria y NIIF genera un impacto medio en las empresas pues influye directamente en la demanda de servicios, mientras que la variable poder de negociación con proveedores tiene un impacto medio bajo pues existe un amplio número de proveedores en la ciudad de Quito y su impacto no es determinante sobre las empresas del sector.

Se observa que el impacto que pueden tener tanto las oportunidades como amenazas presentes en el entorno de las empresas del sector es similar, por lo que es indispensable entre las estrategias a definir, mantener un monitoreo constante del entorno.

### 3.2.3 Matriz de impacto interno

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades al interior del sector, y proporciona información para que la propuesta considere acciones que permitan a las empresas del sector aprovechar las fortalezas y atacar las debilidades.

Para estructurarla cada una de las fortalezas y debilidades se han valorado de 1 a 5, considerando que 5 es el impacto más alto y 1 el más bajo, que puede tener cada factor en las empresas del sector.

Con estas consideraciones se tiene que la matriz de impacto interna del sector es:

Tabla 3.3

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
FACTORES	IMPACTO					DEBILIDADES				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>FORTALEZAS</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Representatividad legal y organización formal.					X					
Experiencia en el sector.		X								
Cartera de clientes cautivos.				X						
Recurso humano calificado y comprometido.	X									
Estructura compacta, sin burocracia.			X							
Gestión financiera y operativa formal.				X						
Orientación al mejoramiento continuo y el cambio.		X								
<b>DEBILIDADES</b>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
No se alcanzan metas de ingresos programadas.							X			
Bajo crecimiento de los clientes e ingresos.							X			
Limitado control del logro de objetivos.							X			
Liquidez no adecuada.							X			
Productos ofertados no cumplen requerimientos de la demanda.						X				
Sistema de estrategias implementadas son ineficientes, no se alinean con objetivos.						X				
Subtotal	5	8	3	4	1	10	16	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>					<b>26</b>				

Elaborado por: Autor

Se observa que el impacto que pueden las debilidades presentes en el interior de las empresas del sector es superior al que pueden tener sus fortalezas, por lo que es indispensable que las estrategias a definir se orienten a minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas.

### 3.2.4 Matriz defensiva o de vulnerabilidad

Esta matriz relaciona las debilidades que presentan las empresas del sector y las amenazas existentes en su entorno, lo que permite tomar acciones para minimizar el impacto de los indicadores de valoración negativa; la matriz de vulnerabilidad, asociada a las empresas del sector es:

Tabla 3.4

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
DEBILIDADES	AMENAZAS						SUMA	ORDEN	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6			
No se alcanzan metas de ingresos programadas.	4	4	4	4	4	5	5	26	3
Bajo crecimiento de los clientes e ingresos.	4	3	4	2	2	5	4	20	6
Limitado control del logro de objetivos.	4	4	4	4	4	4	5	25	4
Liquidez no adecuada.	4	4	4	4	4	5	4	25	5
Productos ofertados no cumplen requerimientos de la demanda.	5	5	5	5	5	5	5	30	2
Sistema de estrategias implementadas son ineficientes, no se alinean con objetivos.	5	5	5	5	5	5	5	30	1
<b>SUMA</b>	25	26	24	24	29	28			
<b>ORDEN</b>	4	3	5	6	1	2			

AMENAZAS		
Inestabilidad política.	A1	2
Inflación.	A2	2
Bajo crecimiento económico y del PIB.	A3	2
Empleo y pobreza.	A4	2
Alto nivel de rivalidad entre competidores.	A5	5
Constante crecimiento de la competencia.	A6	5

Elaborado por: Autor

Para construir esta matriz se articulan las amenazas y debilidades, los valores que aparecen en la matriz, corresponde al valor de ponderación que tiene el factor predominante (debilidad o amenaza).

Se observa que las mayores debilidades de las empresas del sector son: la falta de un sistema integrado de gestión estratégica, la baja eficiencia que alcanzan las estrategias definidas e implementadas, los productos ofertados no se ajustan a los requerimientos de la demanda y la cartera de clientes, y el incumplimiento de las metas de ingresos propuestas.

Las mayores amenazas para las empresas del sector son: el alto nivel de rivalidad entre competidores, el constante crecimiento de la competencia y la inestabilidad política.

El sistema de estrategias a definirse debe considerar estrategias defensivas para minimizar el impacto de los factores negativos y la vulnerabilidad de las empresas del sector.

### **3.2.5 Matriz ofensiva o de aprovechabilidad**

Esta matriz permite relacionar las fortalezas y las oportunidades, para estar en condiciones de optimizar los indicadores de de gestión de valoración positiva.

Para construirla se articulan las fortalezas y oportunidades, los valores que se aparecen en la matriz, corresponden a la valoración que tiene el factor predominante (fortaleza u oportunidad. La matriz de aprovechabilidad, asociada al sector de estudio es:

Tabla 3.5

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD										
Representatividad legal y organización formal.	1	1	1	2	3	4	5	2	2	
Experiencia en el sector.	4	3	2	4	4	4	4	2	2	
Cartera de clientes cautivos.	2	2	2	2	4	2	2	2	2	
Recurso humano calificado y comprometido.	5	2	5	2	5	5	5	2	2	
Estructura compacta, sin burocracia.	3	3	3	3	3	4	5	3	2	
Gestión financiera y operativa formal.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Orientación al mejoramiento continuo y el cambio.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	

Política tributaria y NIIF.	O1	3
Política de contratación pública	O2	2
Disminución de corrupción.	O3	2
Tecnología.	O4	3
Mercado potencial amplio.	O5	4
Diseñar oferta de valor acorde a la demanda.	O6	5
Poder de negociación con proveedores.	O7	2
No existen productos sustitutos.	O8	2

Elaborado por: Autor

Las mayores fortalezas de las empresas del sector son: la orientación al mejoramiento continuo y el cambio, el recurso humano calificado y comprometido, y la estructura compacta sin burocracia; y las mayores oportunidades son: el diseñar una oferta de valor acorde a los requerimientos de la demanda; la existencia de un mercado potencial amplio, y la tecnología especialmente las TIC en base a las cuales se pueden generar nuevos canales de entrega del servicio y mejorar su calidad. El sistema de estrategias a definirse debe considerar estrategias ofensivas para maximizar el impacto de los factores positivos, impulsando el crecimiento de las empresas del sector.

### 3.2.6 Matriz FODA ponderada

La Matriz FODA ponderada (priorizada), asociada al sector de PYMES que incurren en el ámbito de la consultoría en la ciudad de Quito es:

Tabla 3.6

33	Orientación al mejoramiento continuo y el cambio.	<b>332</b>
28	Recurso humano calificado y comprometido.	
26	Estructura compacta, sin burocracia.	
25	Experiencia en el sector.	
20	Representatividad legal y organización formal.	
18	Cartera de clientes cautivos.	
16	Gestión financiera y operativa formal.	
27	Diseñar oferta de valor acorde a la demanda, que exige flexibilidad en los productos, consolidación de la imagen, calidad del servicio, costo adecuado, horarios flexibles y capacidad de apoyo.	
26	Mercado potencial amplio.	
25	Tecnología.	
19	Política de contratación pública	
19	Disminución de corrupción.	
17	Política tributaria y NIIF.	
17	Poder de negociación con proveedores.	
16	No existen productos sustitutos.	
30	Sistema de estrategias implementadas son ineficientes, no se alinean con objetivos.	<b>312</b>
30	Productos ofertados no cumplen requerimientos de la demanda.	
26	No se alcanzan metas de ingresos programadas.	
25	Limitado control del logro de objetivos.	
25	Liquidez no adecuada.	
20	Bajo crecimiento de los clientes e ingresos.	
29	Alto nivel de rivalidad entre competidores.	
28	Constante crecimiento de la competencia.	
26	Inflación.	
25	Inestabilidad política.	
24	Bajo crecimiento económico y del PIB.	
24	Empleo y pobreza.	

Elaborado por: Autor

Como se observa en esta matriz, en el sector de PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, los factores determinantes del éxito de valoración negativa alcanzan una valoración poco inferior a los de valoración positiva, lo que manifiesta que el balance situacional es positivo pero bajo (20 puntos), en consecuencia la propuesta estratégica a diseñar debe tener una tendencia agresiva para mejorar el balance.

Al igual que las especies, estas empresas están sujetas a la Teoría de la Selección Natural<sup>23</sup> que manifiesta:

*“Como existen muchos elementos de cada especie, más de los que pueden perdurar, y como hay una constante lucha por sobrevivir, se repite frecuentemente que en las variables condiciones del entorno, el más fuerte tendrá mayor posibilidad de sobrevivir y, será naturalmente seleccionado”. (Darwin Ch., 1844)*

Ante esta realidad, la primera estrategia que deben implementar las empresas del sector es establecer su capacidad competitiva para determinar si son elementos destinados a perdurar o a desaparecer.

Como herramienta para este fin se seleccionó la matriz General Electric, que visualiza a la empresa en un entorno de dos dimensiones fundamentales: la atracción que la industria ejerce sobre ella (atractivo del mercado de la industria), y la fortaleza interna que posee la empresa (posición competitiva).<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Charles Darwin, “Biología By suite 101”, teoría de la evolución y la selección natural en <http://suite101.net/article/charles-darwin-teoria-de-la-evolucion-y-la-seleccion-natural-a79190#ixzz25e6yv6ft>

<sup>24</sup> Rothschild, William E., Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking, Fourth Edition, Amacom, NY, 2006.

Gráfico 4.1  
Matriz General Electric



Fuente : A guide to strategic Thinking

- Atractivo del Mercado de la Industria, es el eje horizontal, los factores que pueden conformar ésta dimensión son: tamaño del mercado; precios; crecimiento del mercado; diversidad; intensidad de la competencia; etc.
- Posición Competitiva, es el eje vertical, los factores que pueden conformar ésta dimensión son: participación en el mercado; crecimiento de la participación; costos unitarios; canales de distribución; capacidad de TIC; calidad del producto o servicio; imagen; etc.

Esta matriz establece que:

Si la empresa se ubica en un sector de color rojo, la decisión que debe tomarse es retirarse del mercado pues a mediano o largo plazo está destinada a desaparecer.

Si la empresa se ubica en un sector amarillo, debe implementar estrategias defensivas, para pelear el mantenerse en el mercado, ya que su capacidad le impide trascender.

Si la empresa se ubica en un sector verde, debe implementar estrategias ofensivas para crecer y posicionarse, ya que su capacidad se lo permite. (W. Rothschild, *A Guide to Strategic Thinking*, 2006.)

Ya que el objetivo de esta tesis es establecer una propuesta para el posicionamiento de PYMES del sector consultor de gestión de la ciudad de Quito, se recomienda que únicamente las empresas que se ubiquen en sectores de color verde deban aplicar las estrategias propuestas.

Para establecer la ubicación que la PYME del sector tiene sobre la matriz General Electric, se propone el siguiente procedimiento:

**Paso 1.- Determinar las tablas de valoración**

Los factores seleccionados para medir el atractivo del Mercado de la Auditoría de Gestión son: tamaño, crecimiento del mercado y rentabilidad.

Cada factor se evalúa con una calificación de 1 a 5, equivaliendo 1 a un factor que genera muy poco atractivo, 2 a uno que genera poco atractivo, 3 si el atractivo es moderado, 4 si es alto y 5 si es muy alto.

Con lo que la tabla de valoración propuesta para la dimensión Atractivo del Mercado es:

Tamaño	0.50	5.00	2.50
Crecimiento	0.25	4.00	1.00
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

Elaborado por : Autor

Este valor para el Atractivo de Mercado es constante para todas las PYME del sector consultor de la ciudad de Quito.

La posición competitiva de cada PYME del sector se propone evaluarla en base a los siguientes factores: canales de distribución, calidad del servicio, talento humano, y nivel tecnológico.

Cada factor se evalúa con una calificación de 1 a 5, equivaliendo 1 a un factor en el cual la PYME tiene muy poco desarrollo o muy poca capacidad, 2 si la PYME tiene poco desarrollo o poca capacidad, 3 si el desarrollo o capacidad es atractivo es moderado, 4 si es alto y 5 si es muy alto.

El modelo de la tabla de valoración para la Posición Competitiva es:

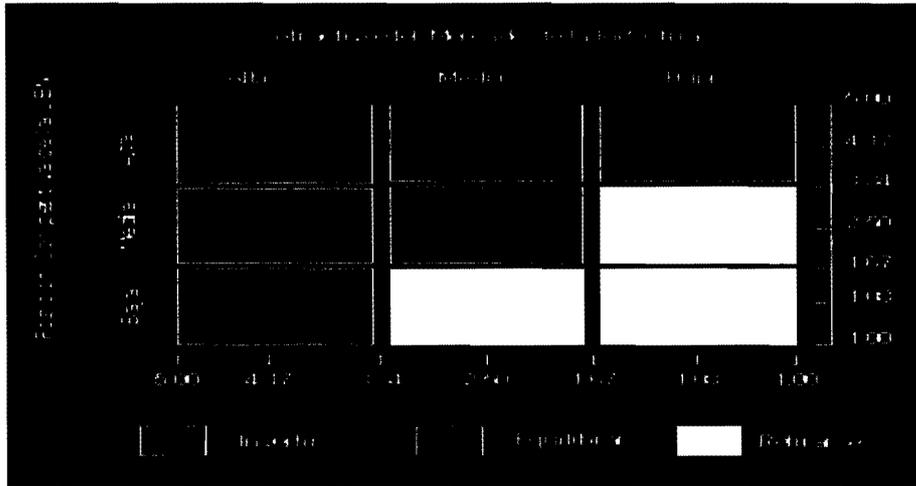
Canales	0.20	C1	$0.20 \cdot C1$
Calidad	0.30	C2	$0.30 \cdot C2$
Talento humano	0.30	C3	$0.30 \cdot C3$
Nivel Tecnológico	0.20	C4	$0.20 \cdot C4$
	1.00		$\Sigma (\text{Peso } i \cdot \text{Valor } i)$

Elaborado por : Autor

El valor de la Posición Competitiva es diferente o variable para cada una de las PYME del sector consultor de la ciudad de Quito.

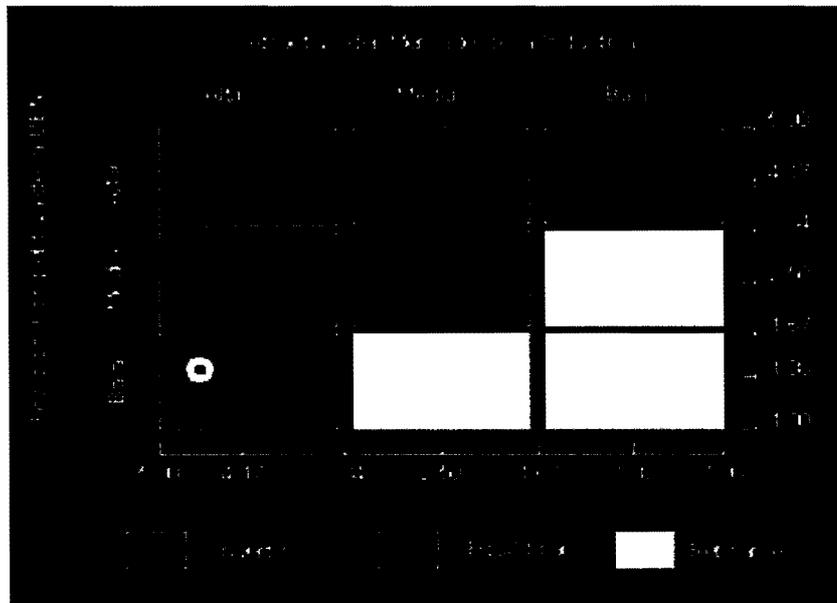
### Paso 2.- Determinar la ubicación de la PYME en la Matriz GE

Para ubicar a la PYME en la matriz GE; se ha basado en los siguientes valores, escala que fue establecida por los autores de esta herramienta:



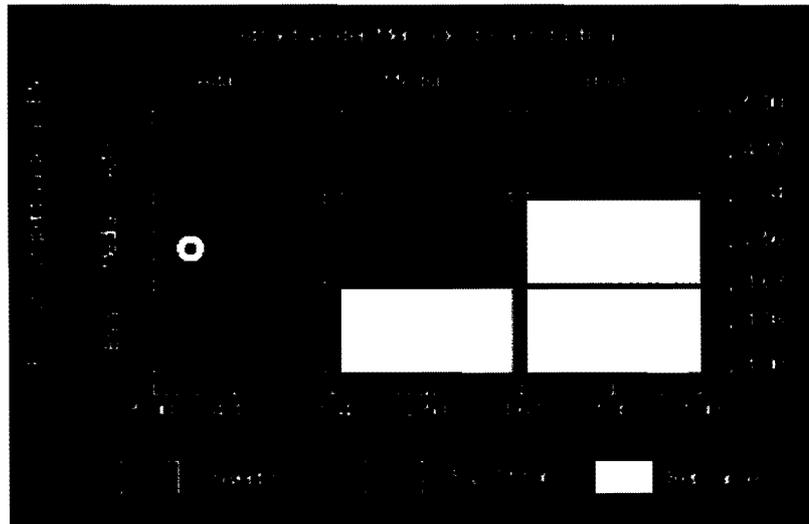
Fuente : A guide to strategic Thinking

Por ejemplo si una empresa para la dimensión Atractivo del Mercado tiene una valoración de 4,25, y para la Posición Competitiva tiene una valoración de 1,50; su ubicación es la siguiente:



Fuente: A guide to strategic Thinking

Por ejemplo si una empresa para la dimensión Atractivo del Mercado tiene una valoración de 4,25, y para la Posición Competitiva tiene una valoración de 3,50; su ubicación es la siguiente:



### Paso 3.- Decidir acción a tomar

Para ilustrar este paso se referenciarán los dos ejemplos antes expuestos.

Para el ejemplo en el cual la dimensión atractivo del mercado tiene una valoración de 4.25, y para la posición competitiva tiene una valoración de 1,50; la decisión debe ser no adoptar la propuesta estratégica planteada en esta tesis.

Para el ejemplo en el cual la dimensión Atractivo del Mercado tiene una valoración de 4,25, y para la posición competitiva tiene una valoración de 2,50; la decisión debe ser adoptar la propuesta estratégica planteada en esta tesis.

En resumen se concluye que el sector de auditoría de gestión y consultoría de la ciudad de Quito es dominado por muy pocos actores, altamente polarizado en el segmento competitivo, segmento PYME, por lo que exige que las empresas que pretendan posicionarse en él, optimicen el uso de sus recursos, especialmente del talento humano, y desarrollen nuevas capacidades que les permitan adquirir una mejor capacidad competitiva.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Propuesta estratégica para el posicionamiento de PYMES del sector consultor en auditoría de la ciudad de Quito

Del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, se determina que el mercado de auditoría de gestión y consultoría de la ciudad de Quito posee dos segmentos, el primero orientado a dar servicio a los grandes clientes, y que tiene tendencias oligopólicas, y el segmento en el que operan la gran mayoría de PYME del sector consultor, que es altamente polarizado y competitivo, en el cual los potenciales clientes demandan propuestas integrales, creativas, adaptadas a sus requerimientos y de alta calidad, oferta de valor que actualmente no es generada, por lo que para alcanzar un adecuado posicionamiento y la lealtad en los clientes, las PYMES de la ciudad de Quito que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión deben tener la capacidad de generar una oferta de valor acorde a las expectativas del mercado.

Con este fin se propone desarrollar los siguientes ejes estratégicos:

## **4.2 Definición de la posición y acción estratégica**

### **4.2.1 Eje estratégico 1.- Diseño de la oferta requerida**

Agregar valor para el cliente beneficios, entregándole beneficios adicionales que le hagan percibir que el precio del servicio es el adecuado; para tener la capacidad de generar servicios creativos, no estandarizados y adaptados a los requerimientos de los clientes se debe incorporar bajo la modalidad de servicios profesionales talento humano calificado, y, se debe además cuidar al cliente entregándole un servicios de calidad, con la suficiente amplitud y flexibilidad de horario, y mejorando la comunicación.

#### **Estrategia 1a.- Incrementar valor para el cliente**

Incrementar valor, entregando beneficios adicionales para el cliente, para posicionarse en el mercado y fidelizar el cliente se requiere mejorar los procesos para tener la capacidad de proveerle un servicio de calidad en el momento oportuno; para incrementar los beneficios al cliente, las acciones a implementar son:

- Desarrollar el diagnóstico preliminar sin costo, para lo cual se visita al potencial cliente y se recaba información por medio de observación directa y acopio de documentación, producto del análisis se emite un informe resumido de potenciales áreas críticas existentes; si se determina que existe necesidad de ampliar el estudio, conjuntamente con el informe se entrega al cliente la propuesta por los servicios correspondientes.
- Para clientes que han contratado los servicios de la empresa, a la terminación del trabajo conjuntamente con el informe final se entrega un documento anexo que contiene entre 5 y 10 indicadores de

gestión que miden la evolución del factor o factores motivo de estudio, con el fin de que el cliente al aplicarlos pueda establecer el nivel de logro obtenido y evaluar si la evolución observada es adecuada o no. Para que el cliente adquiera capacidad para utilizar esta herramienta, la primera vez que vaya a ser aplicada, la actividad será supervisada por personal de la empresa asesora, vía Internet, este tiempo de asesoría no tendrá un costo adicional para el cliente.

- En base a los trabajos realizados se construirá una biblioteca de casos y proyectos, esto permitirá a la empresa asesora crear conocimiento y en base a este mejorar la calidad del servicio, ya que el mismo podrá ser entregado con mayor prestancia y las recomendaciones planteadas tendrán una fundamentación práctica, minimizando el riesgo de que las acciones propuestas no sean eficientes.

### **Estrategia 1b.- Construir un banco de talentos**

Ya que los potenciales clientes demandan servicios no estandarizados, se genera en las consultoras PYME un amplio requerimiento de talento humano para disponer de la capacidad de satisfacer el espectro del mercado.

Con el fin de mantener un tamaño adecuado, se propone la creación de un banco de talentos, es decir una base de datos de profesionales independientes, que posean suficientes capacidades y competencias, para asegurar una alta calidad en la oferta; de esta forma, cuando se requiera se podría complementar al talento humano fijo disponible, con talento externo.

Esta estrategia generaría ventajas similares a la anterior, pero sería aplicable únicamente en proyectos pequeños y medianos, en los que se requiera incorporar talento humano externo para complementar el que falte en la empresa.

### **Estrategia 1c.- Cuidar el cliente**

Para esto requiere definir un servicio total para los clientes, orientados a resolver sus problemas, pues un cliente cambia de empresa consultora por la manera en que ha sido tratado, la calidad de servicio, o porque siente que ésta no se preocupa de ellos.

Al respecto las acciones a implementar son:

**Servicios extendidos:** Ya que los clientes buscan consultores que les brinden servicios más comprensivos, se requiere que la empresa tenga mayor contacto con los clientes para darles recomendaciones y nuevas ideas de negocios; con este fin se enviará mensualmente a todos los clientes que hayan contratado los servicios de la empresa, un boletín por medio de correo electrónico para que hagan conocer sus inquietudes, esto no solamente permitirá a la empresa mantener el nexo con el cliente sino identificar nuevas oportunidades de servicios.

**Horarios flexibles:** Para lograr atender a los clientes en horarios poco convencionales, se implementarán cuentas de Skype para cada uno de los asesores, las mismas que se entregarán a los clientes para que en conjunto programen reuniones virtuales de asesoría, para facilitar el cobro de la asesoría entregada, se ofertarán planes de 6 horas de asesoría virtual en 100 dólares, caso contrario el cliente podrá realizar el prepago de los servicios on line, mediante transferencia electrónica,

**Desarrollar la imagen:** Para desarrollar la imagen y consolidar una buena reputación, se requiere anticipar las necesidades en los servicios, con este fin se implementará la campaña "fast solution" que consistirá en que al cliente que llene y reenvíe el cuestionario de nuevos requerimientos de servicios, que se adjuntará al boletín electrónico mensual, se le concederá acceso mediante Skype a una video conferencia de 10 minutos, sin costo alguno, para solventar sus inquietudes; con esto se busca que los clientes aprecien que la empresa se preocupa por generar los servicios que ellos necesitan.

**Comunicación efectiva:** La comunicación es necesaria para atraer la atención de posibles futuros clientes y comunicarles "quiénes somos y qué servicios ofrecemos"; para lograr este fin, al mínimo costo, se mantendrá en todos los portales de Internet gratuitos, propaganda digital de la empresa, se habilitarán cuenta en Twitter y Facebook en las que semanalmente se realizará un foro de dos horas de duración, para contestar inquietudes puntuales y breves de nuevos clientes; además con el mismo fin y en forma permanente, se dispondrá de un buzón de contacto en la página Web de la empresa.

**Calidad del servicio al cliente:** Un excelente servicio al cliente genera mejores relaciones y consecuentemente hará más fácil vender más servicios, y para que el cliente tenga un incentivo para pagar una cuenta a tiempo.

Deben concentrarse en lo que los clientes perciben como un buen servicio, no asumir los que ellos necesitan. Conociendo que los clientes necesitan, se puede identificar a los posibles clientes y la importancia de adquirir su servicio.

Los elementos importantes en los que se deben conocer son:

- 1 Concentrarse en la cortesía, amabilidad, simpatía.
- 2 Iniciativa.

- 3 Solución de problemas.
- 4 Preocuparse cuando las cosas van mal y hacer todo lo posible para rectificar las faltas.
- 5 Atención inmediata.

Usualmente los clientes evalúan la calidad de servicio basándose en su propia experiencia y juicio. Estos factores se muestran en el Anexo No 9

#### **4.2.2 Eje estratégico 2.- Aseguramiento del talento humano**

Con el fin de disponer permanentemente de talento humano competente, con capacidad de trabajo en equipo y que promueva la mejora continua de la calidad de la oferta.

##### **Estrategia 2a.- Reclutar personal idóneo**

Para implementar esta estrategia es posible apalancarse con la estrategia *1b.- Construir un banco de talentos*, pues en esta base de datos será factible identificar candidatos idóneos para desempeñar los diversos cargos requeridos; en caso de no lograr el cometido con la acción anterior será necesario recurrir a referidos o bolsas de empleo.

Como de la elección adecuada del recurso humano depende la competitividad de la empresa, se recomienda aplicar selección por competencias, observando el siguiente procedimiento:

1. Requerimiento.- En conjunto la gerencia con el jefe del área definen el perfil por competencias del puesto que requiera ser cubierto.
2. Preselección.- Se busca candidatos en el banco de talentos, bolsas de empleo, Internet o la prensa.

3. Solicitud de currículum.- Se solicita a los candidatos su hoja de vida y aspiración de sueldo.
4. Estudio de referencias.- Para conocer los aspectos relevantes de los candidatos, trabajos anteriores, motivos de salida, conflictos, etc.
5. Entrevista.- Las entrevistas se aplicará a los candidatos que han pasado el primer filtro (currículum y referencias), las realizarán en conjunto la gerencia con el jefe del área que involucra a puesto, poniendo énfasis en identificar y cuantificar las competencias técnicas y humanas requeridas.
6. Test.- De considerarse necesario, se aplicará un test a los candidatos potenciales, para disponer de otro elemento de decisión.
7. Examen médico.- A todos los precandidatos (candidatos potenciales que han pasado el segundo filtro entrevista + test), sin importar el nivel del cargo, se solicitará un certificado de salud para conocer su estado.
8. Decisión y contratación.- La gerencia y el jefe del área determinarán quién es la persona que mejor cumple las competencias del puesto, y se procederá a notificarla y firmar el respectivo contrato de trabajo (tres meses a prueba y luego a un año, con posibilidad de extenderlo por tiempo indefinido).

El sueldo para el personal tendrá dos componentes, uno fijo y uno variable, el fijo equivaldrá a un salario mínimo unificado, y el variable al 30% de los valores facturados por la empresa por los servicios generados por el asesor, de esta forma se incentiva al personal (asesores de la empresa) a optimizar su tiempo, su enfoque y flexibilizar el horario de atención al cliente.

## **Estrategia 2b.- Establecer canales de comunicación**

La comunicación es un instrumento de gestión y de dirección, que permite innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

Con canales de comunicación eficientes se busca desarrollar equipos de trabajo, pues en una empresa consultora el trabajo es en equipo, y los contratos los realizan personas con diferentes habilidades, que se complementan entre sí; por eso con la comunicación se busca apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

En las PYME del sector consultor, se propone incentivar la utilización de los siguientes canales de comunicación:

Formales: En las instalaciones, se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.

Se colocará cerca del área administrativa, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

Informales: Para crear comunicación horizontal, que permita fomentar el espíritu de equipo, evitar conflictos, enriquecer la formación y experiencia, facilitar la coordinación, y, propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones, los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- El último viernes o sábado de cada mes, la Gerencia compartirá con todo personal un pequeño refrigerio, ocasión que se aprovechará para motivarlo, conocer sus inquietudes, y, recibir comentarios y sugerencias.
- Reuniones de autoevaluación y capacitación interna, para integrar un real equipo de trabajo en la empresa.
- Desarrollar actividades conjuntas, que permitan la integración de todo el recurso humano de la empresa, como mingas de limpieza, eventos deportivos ocasionales.

### **Estrategia 2c.- Desarrollar el recurso humano**

Los trabajos de consultoría los desarrollan personas, por lo que independiente de los demás recursos, si el recurso humano carece de capacidad, talento y motivación, el éxito será imposible; es por esto que las PYME del sector consultor deben procurar siempre el crecimiento del talento humano; las acciones a implementar para lograr este cometido son:

- Proveer siempre al personal de conocimientos, herramientas técnicas y equipos idóneos para que puedan desarrollar sus actividades eficientemente.
- Ofrecer anualmente a cada empleado un curso de capacitación que sea de su preferencia y necesidad, con una duración de veinte horas, en la Cámara de Comercio de Quito o el Colegio de Auditores.
- Ofrecer anualmente al menos dos charlas especializadas de: desarrollo y motivación.

- Medir periódicamente el clima laboral y evaluar al recurso humano, y si es necesario en casos específicos apoyarlo con capacitación o la ayuda de un profesional en psicología industrial.
- Valorar y premiar las virtudes del personal públicamente, estableciendo una cartelera en la cual mensualmente se haga público al mejor empleado del mes; al mismo que también se le entregará con un bono de USD. 100.
- Procurar constantemente, según la empresa crezca económicamente, la mejora de las remuneraciones y condiciones laborales.

#### **4.2.3. Eje 3.- Eficiencia y eficacia en la gestión**

##### **Estrategia 3a.- Captar nuevos clientes y cuidarlos**

Ya que del estudio aplicado al potencial cliente de las PYME del sector consultor se determinó que este toma conocimiento de la oferta de servicios de asesoría y consultoría, mayoritariamente mediante referidos e Internet, para captar clientes se proponen las siguientes acciones:

- Bonificar a los clientes antiguos que presenten un cliente nuevo a la empresa, el bono se entregaría por una única vez, en tiempo de asesoría, por un valor igual al 10% del valor del contrato o proyecto solicitado por el nuevo cliente.
- Invertir en el diseño de una página Web, ya que esta constituye un punto de venta permanente a costos muy bajos, genera publicidad; confiere personalidad, seriedad y profesionalismo a la empresa; y posibilita la interacción y comunicación constante con los potenciales usuarios y los clientes, permitiendo mejorar la oferta de valor de la empresa.

Para cuidar a los nuevos clientes, debería aplicarse la estrategia 1c, tratada con anterioridad.

### **Estrategia 3b.- Establecer una negociación justa**

Puesto que uno de los problemas de las empresas del sector es la falta de liquidez, se propone formalizar todo acuerdo para la provisión de servicios de asesoría o auditoría de gestión, mediante un documento que establezca con claridad deberes y obligaciones respecto a los plazos de entrega de los trabajos y los pagos, de tal forma que permita a las PYMES del sector consultor tener la capacidad de planificar la gestión de su capital de trabajo, para de esta forma crecer ordenadamente y sistemáticamente.

### **4.3. Retroalimentación**

Para realizar la retroalimentación, se ha buscado determinar la viabilidad y eficiencia que alcanzaría la propuesta al ser implementada, con este objetivo se ha solicitado a quince PYMES que operan en el sector de consultoría en la ciudad de Quito, que valoren el sistema de estrategias diseñado.

El criterio es calificar en cada una de las estrategias diseñadas la aplicabilidad (viabilidad) y eficiencia que pueden tener y alcanzar las mismas; la calificación para las dos variables se ha dado sobre la siguiente escala:

<b>MUY BAJA</b>	<b>1</b>
<b>MUY ALTA</b>	<b>5</b>

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	APLICABILIDAD					EFICIENCIA					
		1	3	5	1	3	5					
1. Diseño de la oferta requerida	1a	Incrementar valor para el cliente										
	1b	Construir un banco de talentos										
	1c	Cuidar al cliente										
2. Aseguramiento del talento humano	2a	Reclutar personal idóneo										
	2b	Establecer canales de comunicación										
	2c	Desarrollar el recurso humano										
3. Eficiencia y eficacia en la gestión	3a	Captar y cuidar clientes										
	3b	Establecer una negociación justa										

La aplicación del instrumento generó los siguientes resultados:

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	APLICABILIDAD					EFICIENCIA					
		1	3	4	5	1	3	4	5			
1. Diseño de la oferta requerida	1a	Incrementar valor para el cliente	0	0	0	11	4	0	0	3	9	3
	1b	Construir un banco de talentos	0	0	0	8	7	0	0	2	11	2
	1c	Cuidar al cliente	0	0	1	13	1	0	0	2	13	0
2. Aseguramiento del talento humano	2a	Reclutar personal idóneo	0	0	0	4	11	0	0	2	11	2
	2b	Establecer canales de comunicación	0	0	0	2	13	0	0	0	11	4
	2c	Desarrollar el recurso humano	0	0	0	11	4	0	0	2	9	4
3. Eficiencia y eficacia en la gestión	3a	Captar clientes	0	0		11	4	0	0	2	12	1
	3b	Establecer una negociación justa	0	0	9	3	3	0	0	3	11	1

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	APLICABILIDAD					EFICIENCIA					
		1	3	5	1	3	5					
1. Diseño de la oferta requerida	1a	Incrementar valor para el cliente	0%	0%	0%	73%	27%	0%	0%	20%	60%	20%
	1b	Construir un banco de talentos	0%	0%	0%	53%	47%	0%	0%	13%	73%	13%
	1c	Cuidar al cliente	0%	0%	7%	87%	7%	0%	0%	13%	87%	0%
2. Aseguramiento del talento humano	2a	Reclutar personal idóneo	0%	0%	0%	27%	73%	0%	0%	13%	73%	13%
	2b	Establecer canales de comunicación	0%	0%	0%	13%	87%	0%	0%	0%	73%	27%
	2c	Desarrollar el recurso humano	0%	0%	0%	73%	27%	0%	0%	13%	60%	27%
3. Eficiencia y eficacia en la gestión	3a	Captar clientes	0%	0%	0%	73%	27%	0%	0%	13%	80%	7%
	3b	Establecer una negociación justa	0%	0%	60%	20%	20%	0%	0%	20%	73%	7%

Conforme la escala de valoración definida se observa que:

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	APLICABILIDAD	EFICIENCIA
1. Diseño de la oferta requerida	1a		
	1b		
	1c		<b>3,87</b>
2. Aseguramiento del talento humano	2a		<b>4,00</b>
	2b		<b>4,27</b>
	2c		<b>4,13</b>
3. Eficiencia y eficacia en la gestión	3a	<b>4,27</b>	<b>3,93</b>
	3b	<b>3,60</b>	<b>3,87</b>
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>		<b>4,00</b>	<b>4,01</b>

En relación a la aplicabilidad, la estrategia Establecer una Negociación Justa alcanza una valoración media alta, por lo que para viabilizar su aplicación es necesario realizar buscar consensos para minimizar los conflictos; todas las otras estrategias tienen una valoración alta o alta con tendencia a muy alta por lo que no se presentarían problemas con su aplicación.

En relación a la eficiencia, las estrategias cuidar al cliente, captar clientes, y establecer una negociación justa alcanzan una valoración media alta, por lo que una vez aplicadas deben ser monitoreadas constantemente para asegurar el logro, todas las otras estrategias tienen una valoración alta o alta con tendencia a muy alta por lo que su implementación favorecería sensiblemente la eficiencia de la empresa.

En conjunto el sistemas de estrategias diseñadas, es altamente aplicable y el nivel de logro sobre la eficiencia sería alto.

## Conclusiones

- Todas las empresas que componen el sector de servicios de auditoría de gestión y consultoría, operan un medio formado por fuerzas dinámicas que cambian permanentemente, y que exigen que las empresas que lo conforman, cambien constantemente para adaptarse a su entorno, por lo que es fundamental constantemente diagnosticar su situación, pues el conocer los factores internos y externos determinantes de su éxito, permitirá definir y diseñar estrategias competitivas, para favorecer sus niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad; revisar sus modelos de gestión para adaptarlos a los requerimientos del entorno; pues varias empresas del sector consultor de la ciudad de Quito han tenido un importante crecimiento operativo, que no ha estado acompañado de una evolución en su capacidad de gestión.
- Del diagnóstico situacional realizado a las empresas que conforman el sector PYME que oferta servicios de auditoría de gestión y consultoría en la ciudad de Quito, se determina que las mayores fortalezas que tienen las empresas que lo conforman son: la orientación al mejoramiento continuo y el cambio, el recurso humano calificado y comprometido, su enfoque hacia el cliente, y la cartera de clientes cautivos; las mayores oportunidades: la tecnología especialmente las TIC en base a las cuales se pueden comercializar los servicios y mejorar la oferta de valor la política tributaria y NIIF, que genera en las empresas la necesidad de información operacional adaptada a estos requerimientos, los emprendimientos que incrementa el número de potenciales clientes demandantes de herramientas de gestión; las

mayores debilidades: la falta de un sistema integrado de gestión estratégica, la baja eficiencia que alcanzan las estrategias definidas e implementadas, el bajo crecimiento de ingresos y la cartera de clientes, el limitado control y monitoreo de objetivos, y la inadecuada liquidez; y las mayores amenazas: el alto nivel de rivalidad entre competidores, el constante crecimiento de la competencia y la inestabilidad política. La valoración de los factores determinantes del éxito del sector de PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión, establece que los factores de valoración negativa alcanzan un puntuación superior a los de valoración positiva, lo que manifiesta que el balance situacional es negativo.

- Del estudio aplicado al potencial usuario de los servicios, se determina que el mercado de consultoría en gestión tiene un alto potencial, y demanda propuestas creativas, especializadas y no estandarizadas; exige atención personalizada y conocimiento de la empresa cliente para que el servicio sea de alta calidad, por lo que el talento humano es fundamental; las ventajas de una oferta de servicios integrados se basa en las sinergias que generan un efecto integrador en las empresas del subsector; además de la reducción de costos, ya que al tener un solo proveedor de servicios de consultoría, facilita enormemente el trabajo de coordinación y control.
- La coyuntura del mercado actual determina que los ejes estratégicos en los que deben trabajar las empresas las PYME del sector de auditoría de gestión y consultor de Quito para mejorar su capacidad competitiva son: Diseño de la oferta requerida por el cliente, lo que permitirá generar

servicios no estandarizados adaptados a sus requerimientos y preferencias; Aseguramiento del talento humano, con el fin de asegurarse la capacidad de trabajo en equipo y la mejora continua de la calidad de la oferta; Eficiencia y eficacia en la gestión, para mejorar la comercialización y ampliar la participación en el mercado, y, disponer de los recursos financieros operativos necesarios.

- Mediante la retroalimentación proporcionada por empresas PYME que actúan en el sector de auditoría de gestión y consultor de Quito, se determina que en conjunto el sistemas de estrategias diseñadas, es altamente aplicable y el nivel de logro sobre la eficiencia sería alto.

### **Recomendaciones**

- Para desarrollar el diagnóstico situacional del sector de los servicios de consultoría, se recomienda: realizar el análisis del macro ambiente mediante el modelo PEST; el análisis del microambiente aplicando el modelo estratégico de Porter; el análisis del entorno interno en base a estudio aplicado que permita determinar las capacidades que poseen las empresas del sector ya que estas les permiten crear la oferta de valor para sus clientes; por último se recomienda sistematizar la información utilizando matrices de relacionamiento lógico para establecer objetiva y claramente, la jerarquía de los factores determinantes del éxito de la empresas del sector.
- Ya que el diagnóstico situacional del sector de PYMES de la ciudad de Quito que actúan en el ámbito de la auditoría de gestión y consultoría, establece que el balance situacional es negativo, se recomienda que el

sistema de estrategias a definirse para las empresas que tengan pretensiones de posicionarse adecuadamente en el mercado, debe tener una tendencia agresiva para corregir este déficit.

- Ya que el mercado de consultoría en gestión tiene un alto potencial, y demanda propuestas creativas, especializadas y no estandarizadas; se recomienda a las empresas del subsector de PYMES de la ciudad de Quito, que incurren en el ámbito de la consultoría y auditoría de gestión, estructurar una oferta de valor acorde a los requerimientos y expectativas de los potenciales clientes, para mejorar su poder de negociación con los clientes, y disponer de una gran oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Para incrementar el valor desarrollar seleccionar los socios estratégicos se recomienda determinar que los mismos complementen la oferta de valor, y que tengan una visión compatible de la estrategia, para que exista un bajo riesgo de volverse competidores, y que estén relacionados horizontalmente, es decir sean similares en tamaños y capacidades; respecto al banco de talentos se recomienda depurar constantemente su contenido para que cuando se requiera hacer uso de él, pueda disponerse del recurso humano en forma inmediata.

Para incrementar los beneficios al cliente se recomienda: desarrollar el diagnóstico preliminar sin costo, pues se podrá interactuar con el potencial cliente y hacerle conocer las capacidades del personal de la empresa; proporcionarle indicadores de gestión para medir el nivel de logro de los factores analizados, pues se mantendrá activo al cliente; y construir una

biblioteca de casos y proyectos para crear conocimiento y mejorar la calidad del servicio.

- Para lograr que las empresas del sector PYME de auditoría de gestión y consultor de la ciudad de Quito aseguren el talento humano, se recomienda dotarlo permanentemente de conocimientos, herramientas técnicas y equipos idóneos para que puedan desarrollar sus actividades eficientemente; valorar y premiar públicamente las virtudes de su personal, compartiendo con ellos los logros de la empresa; establecer sistemas eficientes de comunicación interna; utilizar el capital intelectual de sus empleados, escuchar sugerencias e implementar mejoras basadas en ellas; procurar constantemente según la empresa crezca económicamente, la mejora de las remuneraciones y condiciones laborales; y medir periódicamente el clima laboral para detectar problemas y establecer soluciones adecuadas.
- Ya que la retroalimentación indica que en conjunto el sistemas de estrategias diseñadas, es altamente aplicable y el nivel de logro sobre la eficiencia sería alto; para favorecer su aplicabilidad se debe buscar consensos para minimizar los conflictos que podrían surgir en relación a a la estrategia Establecer una Negociación Justa, y monitorear constantemente las estrategias Cuidar al Cliente, Captar y Cuidar Clientes, y Establecer una Negociación Justa, para asegurar el adecuado nivel de logro.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ley de Consultoría, Codificación en Registro Oficial 455.
- ❖ Declereck ,Ansoff, R.P, *El Planteamiento Estratégico*, México, 2005.
- ❖ Drucker Peter, *The Practice of Management*, 1954.
- ❖ KPGM – *Guía de planificación estratégica*, 2007.
- ❖ Hair Lamb, *Marketing*, McDaniel,2005.
- ❖ Corredor, J. *La Planificación Estratégica*, Valencia,Hermanos Vadell, 2003.
- ❖ Grant RM, *Análisis estratégico, conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ta Edición, MA USA, Blackwell Publishers,2008.
- ❖ De Alessio F.A. *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, 1ra Edición, Centrum - PUCP, Pearson Educación, 2008.
- ❖ MIPRO, *Informe de Estadísticas Anuales*, 2011, Mayo 2012.
- ❖ Estupiñan, Rodrigo, *Administración de Riesgos ERM*, 2009, Pág. 105
- ❖ Registro de facturación años 2010 y 2011 a nivel nacional por servicios de consultoría, incluye todos los rubros. Superintendencia de Compañías.
- ❖ BCE, Dirección de Estadísticas Macroeconómicas, *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*, Septiembre 2012.
- ❖ CEPAL, *Informe Macroeconómico del Ecuador 2011*.
- ❖ ONG Transparencia Internacional (TI), Berlín, Octubre 2011
- ❖ Agencia Municipal de Desarrollo CONQUITO, Unidad de Estudios Socio Económicos, *Informe de la coyuntura empresarial Nacional y del DMQ*, mayo 2012.

- ❖ William Rothschild, *Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking*, Fourth Edition, Amacom, NY, 2006.
- ❖ Registro Nacional de Auditores Externos del Ecuador, Superintendencia de Compañías.
- ❖ Servicio de Rentas Internas - Superintendencia de Compañías
- ❖ Síntesis Macroeconómica, Número #55; Mes de Julio 2012, Análisis de los principales sectores de la economía ecuatoriana, su situación actual y su interpretación en el ámbito de la realidad nacional. Banco Central del Ecuador.
- ❖ Roberto Pinto, *Planeación Estratégica*, McGraw-Hill, México, 2008.
- ❖ Horvath & Parthers, *Dominar la estrategia*, Barcelona, 2010.
- ❖ Humberto Serna, *Gerencia Estratégica*, Bogotá D.C. – Colombia, 2010.

### **Artículos de Internet**

- ❖ José Morejon, *Revista Judicial*, abril 2002 en [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1937:registro-oficial-26-de-abril-del-2002-suplemento&catid=165:abril&Itemid=302](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1937:registro-oficial-26-de-abril-del-2002-suplemento&catid=165:abril&Itemid=302)
- ❖ Banco Central del Ecuador, *Inflación Anual*, Quito, 2012, en [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- ❖ Publicada en el Registro Oficial 337, del 16 de mayo de 1977, abril 30, en [http://www.contraloria.gob.ec/la\\_institucion.asp?id\\_SubSeccion=1](http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=1)
- ❖ Darwin Charles, "Biología By suite 101", teoría de la evolución y la selección natural en <http://suite101.net/article/charles-darwin-teoria-de-la-evolucion-y-la-seleccion-natural-a79190#ixzz25e6yv6ft>
- ❖ Gestión Estratégica y Cuadro de Mando Integral, en [www.gestronics.es](http://www.gestronics.es)

## ANEXO 1

### FACTURACION AÑO 2011 A NIVEL NACIONAL POR SERVICIOS DE CONSULTORIA

EMPRESA	AUDITORÍA	OTROS SERVICIOS	TOTAL	PART. %
DELLOITE	9.501.724,18	6.160.317,20	15.662.041,39	22,00
PRICE WATERHOUSE	9.410.899,60	4.421.475,60	13.832.375,20	19,15
ERNEST & YOUNG	8.824.035,27	3.860.238,41	12.684.273,69	17,73
KPMG	3.481.309,56	1.795.020,14	5.276.329,70	7,12
OTROS ACTORES	15.665.810,98	8.070.266,26	23.736.077,25	33,34
<b>TOTAL</b>	<b>46.883.779,60</b>	<b>24.307.317,62</b>	<b>71.191.097,22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: SRI - Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Autor

## ANEXO 2

### DISEÑO DE LA ENCUESTA

Nombre de la empresa			
Constitución y estructura societaria	S.A.	Cia. Ltda.	P. Natural
Experiencia en el mercado	Alta	Media	Baja
Apreciación de la competitividad del sector	Alta	Media	Baja

Estructura organizacional	Formal	Informal			
Número de unidades o departamentos					
Número de procesos administrativos					
Número de procesos operativos					
Número de procesos técnicos productivos					
Recurso humano.					
Número de personas					
Profesionales					
No profesionales					
Gestión financiera formal	Dispone	No dispone	Parcialmente	Caracterización del logro	
				Bueno	Regular
Ingresos anuales promedio (Dólares)					
Crecimiento de ingresos anuales			%		
Número de clientes					
Crecimiento de clientes anuales			%		

Direccionamiento estratégico	Concepto		
Concepto	Dispone	No dispone	Parcialmente
Misión			
Visión			
Cultura organizacional			
Objetivos por áreas			
Objetivos por perspectivas			
Políticas			
Estrategias			
Control de logro de objetivos			

Caracterización estratégica	Concepto			Eficiencia		
	Tipo de estrategia	Dispone	No dispone	Parcialmente	Buena	Regular
Administrativas						
Operativas						
Comerciales						
Financieras						
Desarrollo del talento humano						
Orientadas al cliente						
Procesos internos						
Desarrollo de tecnologías (TIC)						
Posicionamiento						
Competitividad						

Impacto con la adopción de estrategias	Concepto		
	Dimensión	Alto	Medio
En la eficiencia administrativa			
En el nivel de ingresos			
En la captación de clientes			
En la calidad del servicio			
En el nivel de satisfacción del cliente			
En la eficiencia de los procesos			
En la estandarización de los procesos			
En el compromiso del personal			
En la comunicación interna			
En la generación de sinergias			
En el posicionamiento			
En la competitividad			

Orientación de la empresa	Concepto		
	Dimensión	Si	No
Hacia la gestión estratégica			
Hacia el cambio			
A la mejora continua			
A la innovación de procesos			
A la competitividad			
Al liderazgo del mercado			

## RESULTADOS INFORMACIÓN GENERAL (PYMES DE GESTIÓN)

	20	35	8	63	
	42	19	2	63	
	59	4	0	63	
	59	4	63		
	0	26	31	6	63
	6	44	11	2	63
	7	42	12	2	63
	3	42	17	1	63
	37	23	2	1	63
	95%	95%	90%	90%	92,50%
	5%	5%	10%	10%	7,50%
	53	0	10	63	
	20	31	8	3	1
	31,75%	49,21%	12,70%	4,76%	1,59%
	7	19	28	9	63
	3	35	12	11	2
	31	19	8	4	1
	5	29	17	10	2

## RESULTADOS INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Cultura organizacional	55	3	5	63
Objetivos por áreas	9	39	14	63
Objetivos por perspectivas	9	49	4	63
Estrategias	10	18	35	63
Control de logro de objetivos	9	25	28	63
Administrativas	8	45	9	63
Operativas	9	43	10	63
Comerciales	37	23	3	63
Financieras	10	35	18	63
Desarrollo del talento humano	36	18	9	63
Orientadas al cliente	32	21	9	63
Procesos internos	4	56	3	63
Desarrollo de tecnologías (TIC)	4	55	4	63
Posicionamiento	20	26	17	63
Competitividad	22	37	4	63
Administrativas	3	14	45	63
Operativas	3	17	43	63
Comerciales	11	28	23	63
Financieras	4	24	35	63
Desarrollo del talento humano	3	42	18	63
Orientadas al cliente	4	37	21	63
Procesos internos	1	6	56	63
Desarrollo de tecnologías (TIC)	1	8	55	63
Posicionamiento	7	30	26	63
Competitividad	2	24	37	63

En la eficiencia administrativa	43	17	3	63
En el nivel de ingresos	43	19	1	63
En la captación de clientes	36	25	2	63
En la calidad del servicio	35	26	2	63
En el nivel de satisfacción del cliente	45	18	-	63
En la eficiencia de los procesos	52	11	1	63
En la estandarización de los procesos	46	14	3	63
En el compromiso del personal	53	4	6	63
En la comunicación interna	52	9	3	63
En la generación de sinergias	51	11	1	63
En el posicionamiento	43	18	2	63
En la competitividad	52	11	-	63
Hacia la gestión estratégica	56	1	6	63
Hacia el cambio	57	-	6	63
A la mejora continua	60	-	3	63
A la innovación de procesos	45	-	18	63
A la competitividad	55	-	8	63
Al liderazgo del mercado	43	-	20	63

## ANEXO 3

### TABLA RIESGO PAÍS OCTUBRE 2011-MARZO 2012

nov-11	776
dic-11	790
ene-12	808
feb-12	813
mar-12	824
jun-12	892

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

## ANEXO 4

### BALANZA COMERCIAL 2012 I BIMESTRE -2011 I BIMESTRE

#### VALOR EN MILES DE USD

	2012	2011
Exportaciones	4.074,68	3.322,17
Importaciones	3.785,02	3.157,58
Balanza Comercial	289,66	164,59

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

## ANEXO 5

### TASA TRIMESTRAL DESEMPLEO NACIONAL 2010-2012

Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: autor

## ANEXO 6

### PROVEEDORES AUTORIZADOS DE INTERNET EN EL ECUADOR

2.000	39
2.001	72
2.002	96
2.003	107
2.004	126
2.005	105
2.006	114
2.007	130
2.008	167
2.009	195
2.010	218

Fuente: CONATEL, marzo 2012

Elaborado por: Autor

## ANEXO 7

### DETALLE DE PROFESIONALES DEL PAÍS

ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD	117.087	19,03%
AGRICULTURA Y PESCA	21.427	3,48%
ARTES Y ARQUITECTURA	10.840	1,76%
CIENCIAS BÁSICAS	13.019	2,12%
CIENCIAS SALUD	62.966	10,24%
CIENCIAS SOCIALES	106.257	17,27%
EDUCACION	154.244	25,07%
MUMANIDADES Y CULTURA	1.395	0,23%
INGENIERIAS TECNICAS	60.149	9,78%
VARIAS CARRERAS EN INSTITUTOS	67.818	11,02%
<b>TOTAL</b>	<b>615.202</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SENPLADES, <http://www.senplades.gob.ec/web/18607/publicaciones>

## ANEXO 8

### Determinación de P Y Q

Direccionamiento estratégico		Opción			Valoración
Concepto	Peso	Dispone	No dispone	Parcialmente	
Misión	0,1	0	1	0,5	
Visión	0,1	0	1	0,5	
Estrategias	0,3	0	1	0,5	

Caracterización estratégica		Opción			Valoración
Tipo de estrategia	Peso	Dispone	No dispone	Parcialmente	
Administrativas	0,05	0	1	0,5	
Operativas	0,05	0	1	0,5	
Comerciales	0,05	0	1	0,5	
Financieras	0,05	0	1	0,5	
Desarrollo del talento humano	0,05	0	1	0,5	
Orientadas al cliente	0,05	0	1	0,5	
Procesos internos	0,05	0	1	0,5	
Desarrollo de TIC	0,05	0	1	0,5	
Posicionamiento	0,05	0	1	0,5	
Competitividad	0,05	0	1	0,5	

Elaborado por: Autor

El peso representa la importancia que el investigador da a cada ítem, de tal forma que la sumatoria total sea igual a 1 ( $\Sigma \text{Peso} = 1$ )

Las fórmulas empleadas para el cálculo de p son:

$$\text{Valoración} = \text{Peso} * \text{Opción}$$

La variable Opción puede tener valores de 1, 0, o 0,50.

$$p_i = \Sigma \text{Valoración}_i$$

$$p = \text{Promedio } (p_i)$$

## CÁLCULO DEL VALOR DE p

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Direccionamiento estratégico</b>											
Concepto	Peso										
Misión	0,1	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Visión	0,1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000
Estrategias	0,3	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
<b>Caracterización estratégica</b>											
Tipo de estrategia	Peso										
Administrativas	0,05	1,0000	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000
Operativas	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Comerciales	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Financieras	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Desarrollo del talento humano	0,05	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Orientadas al cliente	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Procesos internos	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Desarrollo de tecnologías (TIC)	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Posicionamiento	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Competitividad	0,05	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
p=											
0.9400		0,9750	0,9750	0,9250	0,9500	0,8500	0,9500	0,8500	1,0000	0,9250	1,0000

## ANEXO 9

### DETALLE DE POBLACIÓN Y MUESTRA ESTUDIADA

No.	RAZON SOCIAL	STATUS
1	ABADHEL CIA. LTDA.	NO
2	ACEVEDO Y ASOCIADOS C.L.	NO
3	ACOSTA VASQUEZ MARCO DIEGO	NO
4	ADICO AUDITORES Y CONTADORES INDEPENDIENTES C. LTDA.	
5	ADRIANO SANCHEZ FREDDY RODRIGO	NO
6	AENA, AUDITORES Y CONSULTORES CIA. LTDA.	NO
7	AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.	
8	AGUIRRE PROAÑO XAVIER GASPAR	NO
9	AIMACAÑA ALAJO OSCAR GEOVANNY	
10	ALBA PASTILLO SEGUNDO FROILAN	NO
11	ALBUJA CENTENO VICTOR JULIO	NO
12	ALIRO MORALES & ASOC. CONTADORES PUBLICOS-AUDITORES-CONS	
13	ALMEIDA MARIN ERNESTO RAMIRO	NO
14	ALMEIDA VASQUEZ HERLINDA DEL PILAR	NO
15	ALVAREZ AGUIRRE FABIAN HUMBERTO	NO
16	ALVAREZ MOLINA PAUL ALEJANDRO	NO
17	ANDRADE GARCIA JOSE ANTONIO	
18	ANDRADE GUAYASAMIN CIA LTDA	NO
19	ANDRADE PUGA NAPOLEON RAMIRO	NO
20	APOYO INTERNACIONAL GORDILLO ENDARA & ASOC. CIA. LTDA.	
21	ARBITROS PERITOS AUDITORES S.A. ARPAUSA	
22	ARGUELLO VALDIVIEZO JOSE ALFREDO	NO
23	ARIAS VILLAGOMEZ LUIS FERNANDO	NO
24	ARICO CAZAR REMIGIO FABIAN	NO
25	ARMAS DE LA BASTIDA CELSO PATRICIO	NO
26	ARTEAGA BUITRON GONZALO MIGUEL	
27	ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CIA. LTDA.	
28	ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES CONTABLES ATRILCO CIA. LTDA	

No.	RAZON SOCIAL	STATUS
29	ASSURANCE & SERVICES AUDITORES CIA. LTDA.	NO
30	ATIG AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA.	
31	AUDIASSURANCE CIA. LTDA.	NO
32	AUDICOMEX AUDITORIA, COMERCIO, EXPORTACION E IMPORTACION CIA	
33	AUDISUPPORT CIA. LTDA.	NO
34	AUDITING SUPPORT CIA. LTDA.	NO
35	AUDITORA EMPRESARIAL MOSQUERA VEGA Y ASOCIADOS CIA. LTDA	
36	CORTEZ KING MARIO PATRICIO	NO
37	AUDITORA VILLAVICENCIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	NO
38	AUDITORES ASESORES FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS ATTESTING GROUP	
39	AUDITORES CONSULTORES VMR DEL ECUADOR CIA. LTDA	
40	DR. ELADIO GALARZA TORRES, AUDITORES Y CONSULTORES ASOC.	
41	DUQUE MORENO EDISON JOSIAS	
42	DUQUE PARRALES SERGIO ANTONIO	
43	DURANGO VELA RAQUEL MARIA DE LOURDES	NO
44	E&Y GLOBAL ADVISORY SERVICES CIA. LTDA	NO
45	EGAS DAZA Y ASOCIADOS C LTDA	
46	EGAS VELASQUEZ PABLO MARCELO	NO
47	ESPECIALISTAS EN CONSULTORIA Y AUDITORIA ESCAYT CIA. LTDA.	
48	ESPIN PAREDES VICTOR MANUEL	NO
49	ESPINOSA ALBAN CARLOS RENE	NO
50	ESTRELLA SILVA LUIS IDRIAN	
51	ESTUDIO SUPERIOR DE TECNICA CONTABLE E. SUTECO C. LTDA	
52	FELIX MONTALVO & ASOCIADOS FELMON CIA. LTDA	
53	FIGUEROA PAGUAY JESSICA ARACELY	
54	FREILE ARAGON CARLOS PATRICIO	
55	FREIRE HIDALGO AUDITORES S.A.	NO
56	FUENMAYOR MARIN RAUL ARTURO	
57	FUTUREFOCUS CONSULTING CIA. LTDA.	NO
58	GABELA MOYA EFRAIN FERNANDO	NO

No.	RAZON SOCIAL	STATUS
59	GALARZA DONOSO JAIME RENE	
60	GALINDO CAJIAO SILVIA CECILIA DEL CONSUELO	NO
61	GANZBED AUDITORES S.A	
62	GONGORA ESCOBAR HERNAN OSWALDO	NO
63	GRADOS TROYA JULIA FILOMENA	NO
64	GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES GARISA S.A.	
65	GUALOTUÑA ASIMBAYA FLAVIO WILFRIDO	
66	GUERRA AYALA EDGAR WASHINGTON	NO
67	GUERRA CARRERA CESAR ANDRES	NO
68	GUERRA HERRERA LEONARDO FERNANDO	
69	GUERRA Y ASOCIADOS COMPANIA LIMITADA	
70	GUEVARA VEGA JOHNNY BISMARCK	NO
71	HANSEN HOLM Y CO C LTDA	
72	HERRERA ROSALES JORGE OSWALDO	NO
73	HIDROVO PORTILLA ALONSO ESAU	NO
74	HURTADO VILLACRESES MIGUEL FREDDY	
75	IDROVO AGUIRRE MARITZA GIOKONDA	NO
76	ILLENGI CIA. LTDA.	NO
77	IVAN IGLESIAS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	
78	J. PATRICIO LINCANGO CONSULAUDITORES CIA. LTDA.	NO
79	PATIÑO GALARRAGA MARIA DE LOURDES	NO
80	PAZMIÑO ORTIZ CARLOS WILLIAMS	NO
81	PERUGACHI ARIAS SORAYA DEL ROCIO	
82	PFSAUDYTORS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	
83	PHAROSAUDITORES EXTERNOS CIA. LTDA.	NO
84	PINTO Y GARCES ASOCIADOS C LTDA	
85	PORTERO GAVILANES GILBERTO WASHINGTON	NO
87	PROAUDIT CIA. LTDA	
88	PUENTE JARA CARMEN CECILIA	NO
89	RAMIREZ CARDENAS DARWIN FERNANDO	NO
90	REINA FLORES ROCIO MAGDALENA	NO