



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
IMPLEMENTADAS POR LA EMPRESA ESNOBIS S.A PARA
INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN DEL MERCADO. PERIODO 2014-
2018”.

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniero en
Administración de Empresa con énfasis en Gestión Empresarial.

José Antonio Delgado Casanova

Guayaquil

2017

Resumen

El presente trabajo está enfocado en el análisis de estrategias organizacionales de la empresa ESNOBIS S.A. La investigación permitirá incrementar la participación en el mercado de esta empresa y así poder atraer nuevos clientes y brindar los servicios de asesoría técnica. El trabajo se enfoca en las perspectivas del ambiente interno de la organización en análisis, planteando una problemática y orientando el desarrollo de los objetivos.

El desarrollo es paulatinamente fundamentado en la creación de un plan estratégico para lograr los objetivos trazados, a través de un diagnóstico situacional interno mediante técnicas de recolección de información, así poder revisar perfiles de negocios que actúan de manera eficiente y poner en marcha medidas estratégicas para desenvolverse en el mercado actual y tener mayor representación en la economía del País.

Palabras clave: estrategia corporativa, planeación estratégica, balanced scorecard.

Abstract

The present work is focused on the analysis of organizational strategies of the company ESNOBIS S.A. The research will increase the market share of this company and thus attract new customers and provide technical advisory services. The work focuses on the perspectives of the internal environment of the organization in analysis, posing a problem and orienting the development of the objectives. The development is gradually based on the creation of a strategic plan to achieve the objectives outlined, through an internal situational diagnosis through information gathering techniques, to be able to review profiles of businesses that act in an efficient way and to implement strategic measures for Develop in the current market and have greater representation in the country's economy.

Key words: corporate strategy, strategic planning, balanced scorecard.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. Problema de la investigación	10
1.2. Justificación	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivo específico	11
1.4. Metodología de investigación.....	11
1.5. Tipos de Investigacion	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Estrategias.....	13
2.2. Planeación Estratégica	13
2.3. Previsión, presupuesto, plan y programa	13
2.4. Estrategia corporativa	13
2.5. Estrategia competitiva.....	14
2.6. Planificación.....	15
2.7. Diseño e implementación de una planificación.....	16
2.8. Barreras en la ejecución de estrategias	16
2.9. Estrategias para el crecimiento de la empresa.....	17
2.10. La planeación estratégica orientada al mercado.....	18
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO	20
3.1. Antecedentes de la Compañía	20
3.1.1. Misión.....	20
3.1.2. Servicios de ESNOBIS S.A	20
3.1.3. Organigrama de la empresa ESNOBIS S.A.....	21
3.1.4. Competidores	21

3.2.	Análisis de la situación actual	22
3.3.	Árbol del problema empresa ESNOBIS S.A.....	23
3.4.	Planeación estratégica.....	24
3.5.	Actores Involucrados	25
3.6.	Análisis de la información	26
3.7.	Análisis del entorno actual	31
3.7.1.	Macroentorno	31
3.7.2.	Microentorno	31
3.7.3.	Análisis de la competencia	32
3.8.	Análisis de los resultados.....	33
3.8.1.	Cálculo de la muestra.....	33
3.8.2.	Resultados de las encuestas.....	34
3.8.3.	Resultado de las entrevistas.....	39
3.8.4.	Resultados financieros	40
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS.....		44
4.1.	Balanced Scorecard.....	44
4.2.	Definición de precios con descuentos y políticas de pago.....	46
4.3.	Análisis de los procesos de ventas por segmento.....	46
4.4.	Desarrollar nuevos servicios bajo la misma marca.....	46
4.5.	Desarrollar círculos de calidad.....	46
4.6.	Coordinar eficiente las citas de cada uno de los clientes.	46
4.7.	Desarrollo y socialización de un balanced scorecard de la organización.	47
4.8.	Programa de mejoramiento continuo	47
4.9.	Estrategias de participación de mercado	48
4.10.	Planeación financiera periodo 2014-2017.....	51
CONCLUSIONES		52
RECOMENDACIONES		53

BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	56
ANEXO 1. Guía de tópicos para la sesión de grupos	56
ANEXO 2 Entrevista a clientes potenciales	57
ANEXO 3 Número de clientes potenciales.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño e implementación de una planificación.....	16
Figura 2. Barreras para la ejecución de estrategias	17
Figura 3. Estrategias para líderes, desafiadores, organizaciones de nicho de mercado.....	19
Figura 4. Estructura organizacional de ESNOBIS S.A.	21
Figura 5. Árbol del problema empresa ESNOBIS S.A.....	23
Figura 6. Procedimiento de la metodología	25
Figura 7. Proceso de administración estratégicas	26
Figura 8. Tipo de declaraciones	34
Figura 9. Tipo de asesoría	35
Figura 10. Asesoría externa.....	36
Figura 11. Servicio de declaración y asesoría empresarial	37
Figura 12. Contratación de los servicios de ESNOBIS S.A.	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos del INEC	22
Tabla 2. Análisis de situación actual de ESNOBIS S.A.	22
Tabla 3. Análisis FODA de empresa ESNOBIS S.A.....	26
Tabla 4. Análisis FODA de empresa ESNOBIS S.A para el año 2016	29
Tabla 5 Precio de los servicios de “EMCO Contadores Empresariales”	32
Tabla 6 Precio de los servicios de “TAXAVISORY S.A.”	32
Tabla 7 Precio de los servicios de “OPTIMA S.A”	33
Tabla 8 Precio de los servicios de “AFINTAX S.A.”	33
Tabla 9. Estado de Resultados integrales de ESNOBIS S.A.....	40
Tabla 10. Flujo de caja proyectado de ESNOBIS S.A.	41
Tabla 11. Balanced Scorecard (BSC)/ Cuadro de mano integral.....	44
Tabla 12. Matriz de actividades de trabajo del plan estratégico	50
Tabla 13. Costo de implementación de estrategias de la empresa ESNOBIS S.A.	51

INTRODUCCIÓN

La globalización en el ámbito de la administración y la economía incide en las organizaciones. Por lo tanto, se torna necesario implementar medidas que faciliten sobrellevar los cambios dentro del mercado, haciendo uso de las nuevas tecnologías. Es decir, se vuelve importante analizar las estrategias que las empresas en la actualidad utilizan, con la finalidad de continuar dentro de un mercado muy competitivo.

La presente investigación fija su atención en la empresa ESNOBIS S.A, compañía dedicada a la asesoría técnica en el área gubernamental, cuyo fin es prestar atención personalizada para que los clientes tengan opciones sólidas, para ejercer la toma de dirección empresarial eficiente. La empresa realiza estudios competitivos mediante herramientas profesionales como el análisis de datos, planteamiento del problema, identificación de necesidades, búsqueda de errores administrativos, entre otros. Todo ello, con el propósito del levantamiento de información para formar perfiles adecuados y competentes.

La empresa se encuentra en planes de expansión para aumentar la participación del mercado a nivel nacional, debido al alto grado de competitividad que se genera en la actualidad. ESNOBIS S.A ha decidido emplear estrategias comerciales para ejercer una mejor y mayor imagen entre los clientes potenciales y los competidores actuales. Para ello, es necesario examinar el empoderamiento en el mercado de Asesorarías de Servicios, debido a que pretende formarse como líder local en diferenciación de los mismos.

El desarrollo del siglo XXI establece un mercado expansionista y de gran demanda de recursos y servicios que las empresas deberán ofrecer. Sin embargo, éstas se encuentran en desventaja por la falta de implementación de estrategias competitivas. Frente a ello, es necesario poner en práctica los instrumentos de administración empresarial, como el uso adecuado y eficiente de recursos financieros y de capital humano para tener participación en los gustos y preferencias de los consumidores.

Toda estrategia se compone de las acciones y los movimientos en el mercado que cada administrador mejora para alcanzar una posición competitiva respecto a sus competidores. Una estrategia creativa mejora y ayuda a la organización a ganar ventaja dentro del mercado, permitiendo tener más rentabilidad que al competir.

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de la investigación

En la actualidad la empresa ESNOBIS S.A se encuentra en una etapa de estancamiento, sin crecimiento y penetración de mercado, donde las estrategias aplicadas no generan el impacto esperado. Dentro del ámbito actual de desarrollo organizacional, se han visto cambios constantes como movimientos en los mercados de manera inesperada, sumado a esto, el estancamiento de economías emergentes.

La empresa no se ha podido adaptar a todos los cambios mencionados, generando una disminución en su cartera de clientes. Otro factor que también aparece y predomina, es que la empresa no ha emprendido acciones para establecer vínculos con organizaciones que permitan la colaboración de empresas o terceros bajo el trabajo coordinado. A su vez se suma la falta de especialización del servicio o actualización de sus técnicas.

La poca adaptación a los cambios del mercado y a los requerimientos o exigencias de los clientes, son hechos que se registran de forma muy minoritaria y por ende se gestionan con poca relevancia. Este hecho de forma indirecta genera errores o deficiencias en los procesos de servicios y por ende se traduce a una paulatina pérdida de clientes. Dada la falta de percepción de la relevancia de una adaptación idónea o especialización, la empresa presenta enfoques organizativos internos poco adecuados e ineficientes, lo que se evidencia en las inconsistencias de la gestión de procesos entre el cliente y la organización.

En conclusión, la falta de adaptación del modelo de negocio y la poca planeación para establecer un modelo efectivo que incluya un sistema estratégico deficiente y desactualizado, genera la pérdida relativa de clientes, lo que se traduce a un decrecimiento en la participación del mercado.

1.2. Justificación

En la actualidad es necesario que la empresa ESNOBIS S.A. siga creciendo en el mercado. Por tal razón se debe actualizar las estrategias organizacionales, esperando un cambio al crecimiento continuo que beneficie tanto a la empresa como al personal. La organización busca seguir expandiéndose en el mercado para su desarrollo empresarial. Por tal motivo se aprovechará el auge de clientes en varios sectores, que permitirá aperturar una oficina con más espacio y más cerca del área urbana para beneficio de los interesados, así podrán trasladarse con mayor facilidad y en menor tiempo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar las estrategias organizacionales implementadas por la empresa ESNOBIS S.A para incrementar su participación de mercado, periodo 2014-2018.

1.3.2. Objetivo específico

1. Identificar los componentes teóricos y científicos relacionados al desarrollo de las estrategias organizacionales.
2. Analizar la planeación estratégica, económica y financiera durante el periodo 2014-2017.
3. Proponer nuevas estrategias organizacionales para mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.4. Metodología de investigación

Diseño no experimental de tipo transversal con muestra no probabilística por conveniencia. En conjunto con los directores y empleados, se recopilaron los siguientes datos que forman parte del diagnóstico. Se realizará 3 entrevistas a los directivos de la organización: Eco. Miguel Dillon, presidente del directorio de la empresa ESNOBIS S.A.; Eco. Arnaldo Vergara, gerente general de la empresa

ESNOBIS S.A. y a la Lic. Carmen Redin, gerente de talento humano de ESNOBIS S.A. Además, se desarrollará una encuesta a 10 clientes potenciales, quienes están interesados en los servicios que ofrece ESNOBIS S.A., por último se desarrolló el método estadístico del intervalo de confianza, con el fin de poder calcular el número de personas a encuestar. De acuerdo a los datos obtenidos del INEC se evidencia que en Guayaquil existe una cantidad de... entre públicas y privadas, por ende como el mercado meta es menor a 100.000, se considera la fórmula de población finita para el respectivo calculo. El presente estudio se toma un 95% de confianza y una probabilidad de éxito y fracaso de un 50% respectivamente.

1.5. Tipos de Investigación

El alcance dentro de la investigación mide la profundidad de conocimiento que se desea adquirir (Vara-Horna, 2012). Una vez terminada la revisión de la literatura de la investigación es importante visualizar el alcance que tendrá. El alcance de la investigación puede ser: exploratorio, descriptiva, correlacional y explicativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Dentro del presente estudio se desarrollan distintos tipos de alcances, mismos que se detallan en el siguiente apartado:

- *Exploratoria.* – Examina y profundiza el tema específico cuando no existen suficientes datos previos, debido a que investiga una temática antes no estudiada. En la presente investigación, ayudará a la implementación de servicios adicionales para el cliente.
- *Descriptiva.* - Describe y mide las dimensiones de las variables, especificando características. En la presente investigación se usará para formar perfiles establecidos en la dirección y ejecución de actividades. Para esto se realiza un levantamiento de información de campo (dentro de la compañía), para recopilar datos del trabajo interno, manejo de clientes, enfoque organizacional y funciones establecidas en la jerarquía.
- *Explicativa.* - Aclara y demuestra la relación que existe entre las variables y responde sucesos, fenómenos físicos y sociales. Este alcance permitirá

exponer el criterio del investigador en base a los hallazgos encontrados. En este caso, se investigará las causas por la cual la empresa ESNOBIS S.A. necesita incorporar estrategias organizacionales para su crecimiento.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Estrategias

“Son las acciones aprovechadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.” (Fernández, 2010)

2.2. Planeación Estratégica

Conocida como “Corporate Planning” por su origen británico, tiene un fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales como los planes de marketing, recursos humanos y desarrollo de nuevos productos están incorporados a un plan general de una Corporación. (Fernández, 2010)

2.3. Previsión, presupuesto, plan y programa

La previsión es una hipótesis de lo que se cree que ocurrirá; un presupuesto es una previsión monetarizada; el plan es la transformación de las previsiones en objetivos, en pocas palabras es algo que se quiere; un programa es un conjunto de tareas, un calendario, unos responsables y unos recursos. (Bray, 2007)

2.4. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se define como el “patrón de los objetivos y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas” (Andrews, 1980). Dicha estrategia “sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes.” (Rivera Rodríguez, 2013)

Dentro de este campo de estudio se debe realizar un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, valores personales y responsabilidad social.

2.5. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva permite obtener ventajas competitivas sostenibles, debido a que determina los objetivos, planes y metas para que la organización encare sus fortalezas y debilidades (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2010). La estrategia se relaciona directamente a los objetivos, planes y metas de las empresas, mediante el establecimiento de éstas se logra alcanzar un mayor mercado potencial, modificación del servicio y aumento de ventas.

Una empresa que no cuenta con un plan estratégico a corto, mediano o largo plazo se verá en la desventaja de minimizar ingresos y no generar utilidades. A continuación, se detallan las seis etapas de la planeación estratégica, según Chiavenato & Sapiro (2011):

- **Determinación de los objetivos empresariales.** – Los objetivos se plantean de acuerdo a la misión y visión de la organización, determinando el propósito de la empresa. Pueden definirse de acuerdo a la utilidad esperada, la expansión en el mercado, la seguridad y la autonomía de la empresa.
- **Análisis ambiental externo.** – El análisis de las condiciones externas como necesidades, oportunidades, amenazas, restricciones, dificultades, recursos disponibles o contingencias de la empresa, permitirá operar a la empresa con eficiencia. Puede realizarse un análisis del ambiente general y de tarea. Dentro del análisis ambiental general, se revisan los siguientes factores: tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos. Por otro lado, el análisis del ambiente de tarea se focaliza en: consumidores, proveedores de recursos, competidores y agencias reguladoras
- **Análisis organizacional interno.** – Permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a condiciones internas de la misma, como recursos financieros, contables, productivos, mercadológicos y humanos.

- **Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.** –Una vez realizadas las etapas anteriores, es posible replantear las alternativas estratégicas para la acción futura de la empresa. Las estrategias pueden ser: defensiva, ofensiva, analítica o reactiva. La estrategia defensiva consiste en dominar el mercado y defenderlo de los competidores. La estrategia ofensiva consiste en buscar nuevos productos o mercados. La estrategia analítica presenta características ofensivas y defensivas. Finalmente, la estrategia reactiva consiste en la toma de decisiones retardadas frente a cambios ambientales.
- **Elaboración de la planeación estratégica.** – La planeación estratégica se preocupa por como cumplir con la estrategia empresarial. Debe ser planificada de acuerdo a la estabilidad del ambiente. Si el ambiente es estable, puede ser de 5 años en adelante y si es inestable, máximo a doce meses. Además, el proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de todos los niveles de la organización.
- **Implementación mediante planes tácticos y operacionales.** – Consiste en poner en acción los planes elaborados anteriormente por parte del administrador y los subordinados

2.6. Planificación

Según Lowder (2009) menciona indicaciones para empezar a diseñar un proceso de gestión estratégica:

- **Seleccionar un punto de partida lógico:** Esto se basa en lo que se haya decidido previamente, así como en la posición competitiva actual de la compañía. Se debe tener muy claros los objetivos, las metas y las hipótesis.
- **Determinar el grado del esfuerzo requerido:** Normalmente el esfuerzo refleja la complejidad de la situación. El proceso tiene que ser lo más simple y lo menos abultado posible para la circunstancia.
- **Diseñar un proceso apropiado:** Esto se fundamenta en desarrollar planes para llevar a cabo el trabajo en una secuencia lógica. Evitar diseñar sistemas

elaborados que generan documentos escritos pesados y desgastan a los participantes.

2.7. Diseño e implementación de una planificación

En el mundo existen líderes que están muy convencidos en diseñar un plan estratégico para enmarcar sus compañías hacia los objetivos trazados para beneficio de la misma. Entre los principales pasos a realizar según Stettinius, Wood, Doyle & Colley (2009) se encuentran los detallados en la **Figura 1**.

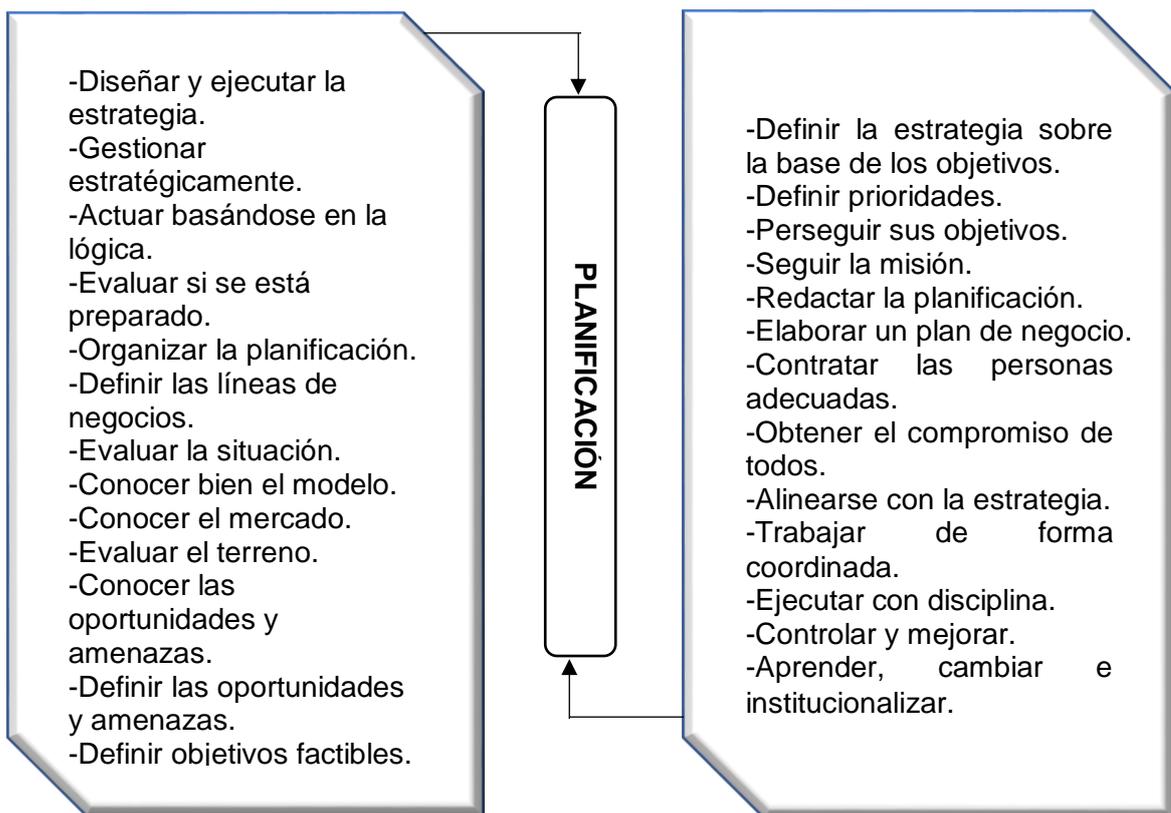


Figura 1. Diseño e implementación de una planificación

Elaborado por: Autor

Fuente: Stettinius, Wood, Doyle & Colley (2009)

2.8. Barreras en la ejecución de estrategias

Las organizaciones carecen de estrategias enfocadas en el desarrollo empresarial. Existen barreras que anulan el crecimiento organizativo, entre las cuales destacan: barrera de visión, barrera gente, barrera gerencial, barrera de recursos, tal como se muestra en la **Figura 2**.

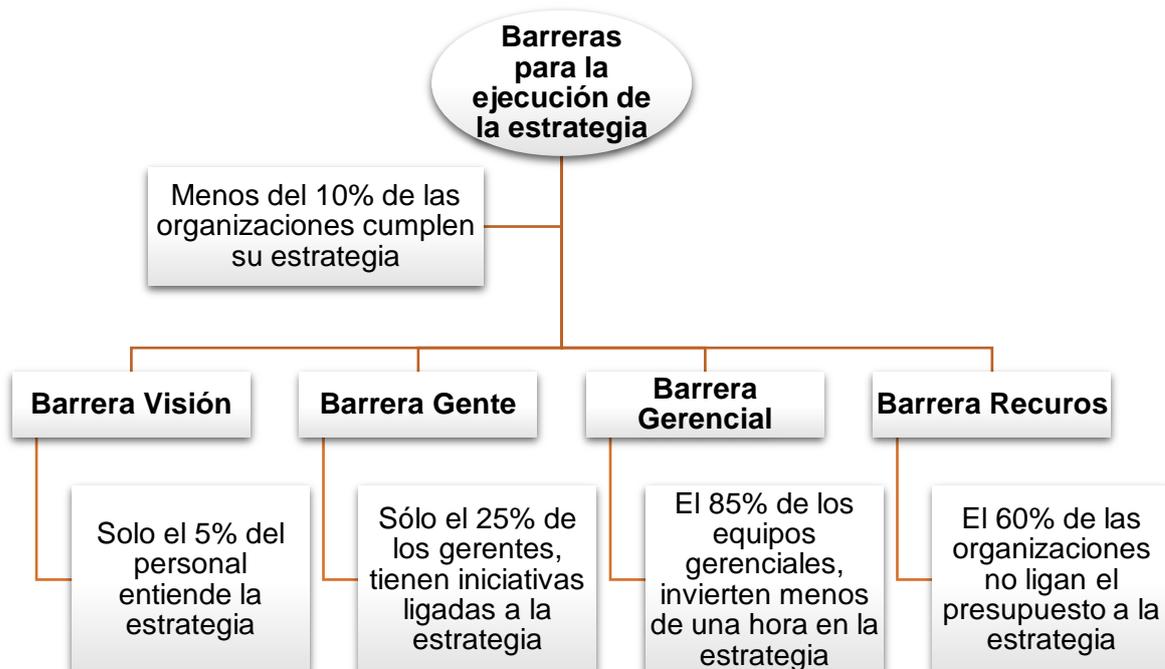


Figura 2. Barreras para la ejecución de estrategias

Elaborado por: Autor

Fuente: Niven (2002)

- **Barrera de visión.** - El bajo interés del personal que labora en la organización y las formas de comunicación no establecidas, genera el poco entendimiento de los objetivos de las estrategias, solo un 5% la llegan a comprender.
- **Barrera gente.** - La gerencia según estudios realizados se encuentra desligada de las estrategias, el 25% entiende el enfoque y los alcances a perseguir.
- **Barrera gerencia.** - La jerarquía establecida en las organizaciones no se liga al compromiso de ejecutar las estrategias el 85% de las gerencias no establece horario de retroalimentación y análisis de estrategias planteadas.
- **Barrera de recursos.** - El 60% de las organizaciones no presupuestan las estrategias como una necesidad misma de crecimiento empresarial.

2.9. Estrategias para el crecimiento de la empresa

Del libro titulado “Administración de pequeñas empresas”, los autores: Longenecker, Palich, Petty y Hoy (2012), establecen un análisis actual y moderno del lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento, donde se presenta

perspectivas empresariales a las que se ven sometidas las pequeñas empresas, que les permitirán crecer y adaptarse al medio predominante en mundo cambiante como:

- Desarrollar relaciones excepcionales con los clientes, mediante servicios extraordinarios
- Desarrollar productos y administrar la cadena de suministros.
- Decidir sobre la fijación de precios y crédito.
- Planear la promoción.
- Determinar oportunidades globales.

2.10. La planeación estratégica orientada al mercado

La importancia de la posición en el mercado de la empresa tiene a menudo influencia directa en la estrategia, debido a que adaptarse a los mercados resulta cada vez más trascendental para poder competir y afianzarse en el mismo (Álvarez, 2007). Según Álvarez (2007), existen tres clasificaciones de las empresas, respecto a la posición competitiva en el mercado: líderes de mercado, desafiantes, y seguidores y organizaciones de nicho.

Los líderes de mercado, tienen la porción del mercado más grande, por lo que determinan la naturaleza y las bases de la competencia. Los desafiantes de mercado, tienen una porción de mercado ligeramente más pequeña por lo que pueden atacar otras empresas para ampliar su participación de mercado, o pueden convertirse en seguidores del mercado.

Por otra parte, los seguidores y las organizaciones de nicho de mercado se deben enfocar en las partes del mercado que están demasiado limitadas por su tamaño y potencial para ser de interés de empresas más grandes. Cada uno de ellos puede optar por las estrategias que se muestran en la **Figura 3**.

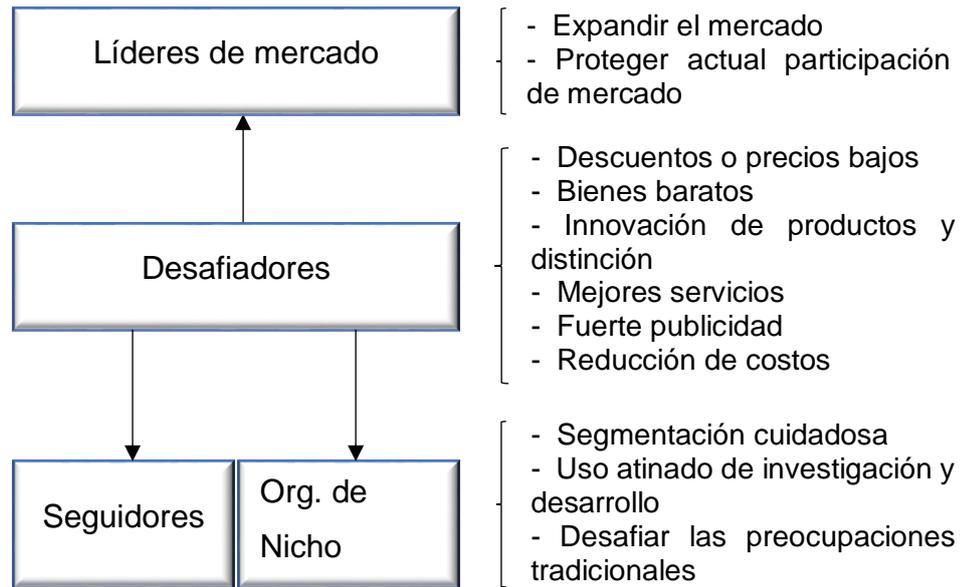


Figura 3. Estrategias para líderes, desafiadores, organizaciones de nicho de mercado

Elaborado por: Autor
Fuente: Álvarez (2007)

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Antecedentes de la Compañía

En la ciudad de Guayaquil ante la Notaria Dra. Ivole Zurita Zambrano, el 18 de julio de 2005, se eleva a escritura pública, la empresa ESNOBIS S.A., la cual fue aprobada por la Resolución N° 05.G.I.J.0004814, dictada y aprobada por la Superintendencia de Compañías. El objeto social fue prestar servicios de asesoramiento, intermediación e inversiones, en todas las actividades económicas, enmarcadas dentro del presente estatuto, contratos de intermediación financiera, etc. La fecha de inicio de actividades fue el 03 de agosto de 2005, con Registro Único de Contribuyentes N° 0992415665001 y nombre comercial Servicios Integrales.

3.1.1. Misión

La misión de la empresa es: “Proporcionar a nuestros clientes un servicio de calidad de tal manera que seamos un componente de mejora para las empresas a las que servimos, ajustándonos al presupuesto y exigencias exclusivas de cada una de ellas”. (Vergara Romero, 2017).

3.1.2. Servicios de ESNOBIS S.A

La compañía ESNOBIS S.A., tiene las siguientes actividades económicas, siendo la última la actividad principal:

- Actividades de Promoción de eventos.
- Actividades de Ingeniería Civil.
- Actividades de Publicidad.
- Actividades de Asesoramiento Empresarial.

3.1.3. Organigrama de la empresa ESNOBIS S.A

En la **Figura 4** se detalla el organigrama de la empresa ESNOBIS S.A.

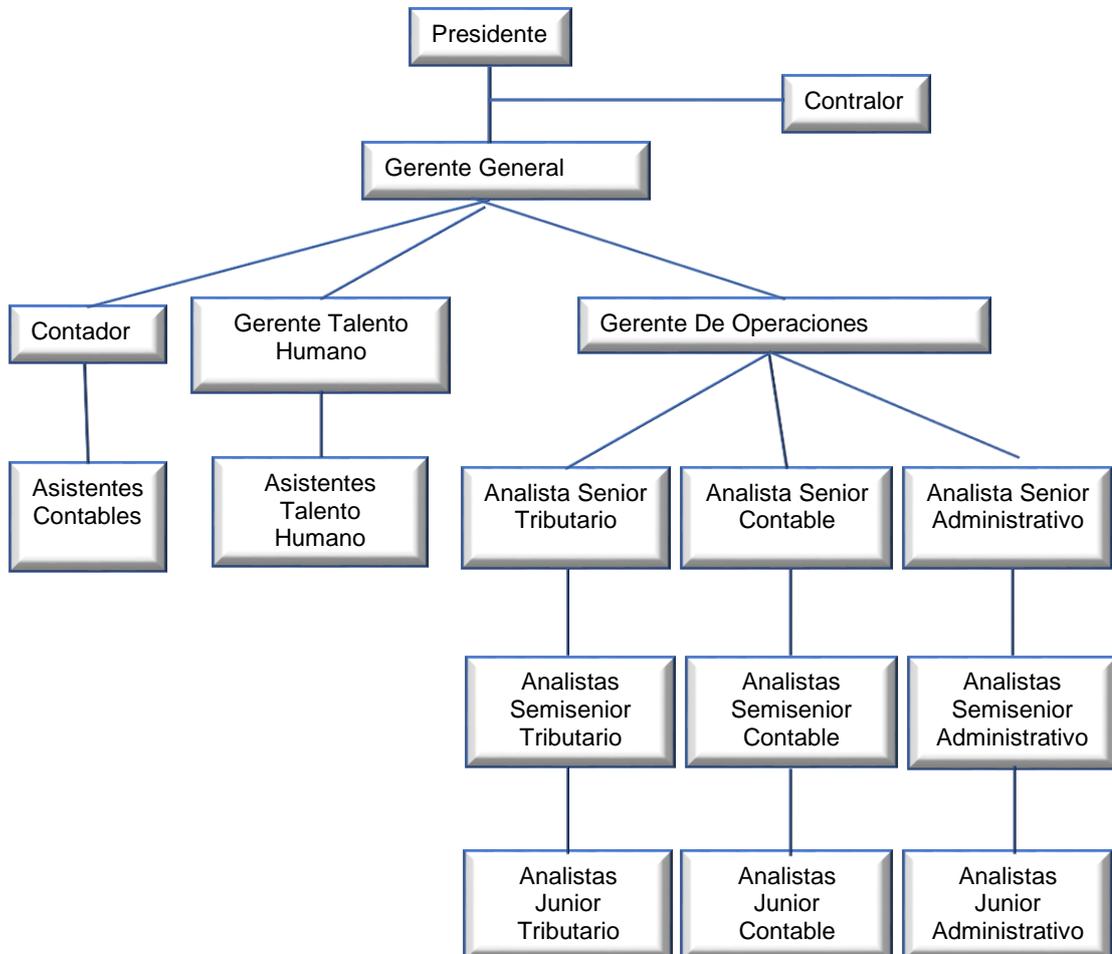


Figura 4. Estructura organizacional de ESNOBIS S.A.

Elaborado por: Autor

Fuente: Vergara Romero (2017)

3.1.4. Competidores

En la jurisdicción de la provincia del Guayas, según el último Censo Económico, existen 65 competidores que tienen la misma codificación, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) M70.20.04 Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

Los datos que revela el Instituto de Estadísticas y Censo (INEC), se muestran en la Tabla 1. Se puede apreciar que existe un mercado competitivo que no está bien

explorado por la empresa y un grupo objetivo de clientes bastante amplio. La empresa ESNOBIS S.A. tiene el 3.99% del total de las ventas en el mercado

Tabla 1. Datos del INEC

DATOS INEC-SIC	
Competidores	65 Empresas
Clientes Potenciales	163.243
Total de Ventas del Mercado	\$ 45'476.838
Total de Trabajadores del Mercado	\$ 1'814.000
ESNOBIS S.A. (2016)	830 personas

Elaborado por: Autor

Fuente: Análisis para valuación de la Compañía ESNOBIS S.A. (SIC, 2010)

3.2. Análisis de la situación actual

Tabla 2. Análisis de situación actual de ESNOBIS S.A.

Servicio	Descripción
Asesoría Tributaria - \$1.000,00	Este servicio consiste en diagnosticar el cumplimiento con requerimientos fiscales, efectuando la planificación tributaria de manera que se produzca un menor impacto económico.
Asesoría Laboral - \$800,00	Elaboración de rol de pagos, cálculo de provisiones, avisos de entradas y salidas del personal del IESS, elaboración de contratos de trabajo y manejo de página del IESS.
Outsourcing contable - \$1500, 00	Este servicio consiste en proporcionar asesoría a las compañías y personas naturales orientada a incrementar su eficiencia administrativa y enfocada a soluciones integrales para su negocio.
Asesoría Municipal - \$200, 00	Cálculo del impuesto a la patente y del 1.5 por mil sobre los activos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Tarifario General de la Compañía ESNOBIS S.A.

3.3. Árbol del problema empresa ESNOBIS S.A

En la definición de la problemática se identifica que la empresa ESNOBIS S.A está en proceso de implementación de estrategias para aumentar la participación de mercado. Estas estrategias se alinean para crear una nueva captación de mercado, ampliación de la oferta de servicios, mejoramiento de la atención al cliente y alcanzar el 5% de la totalidad de mercado.

Problema: “Poco crecimiento de la cartera de clientes de la empresa ESNOBIS S.A, debido a la falta de estrategias organizacionales en la participación de mercado” (Ver **Figura 5**).

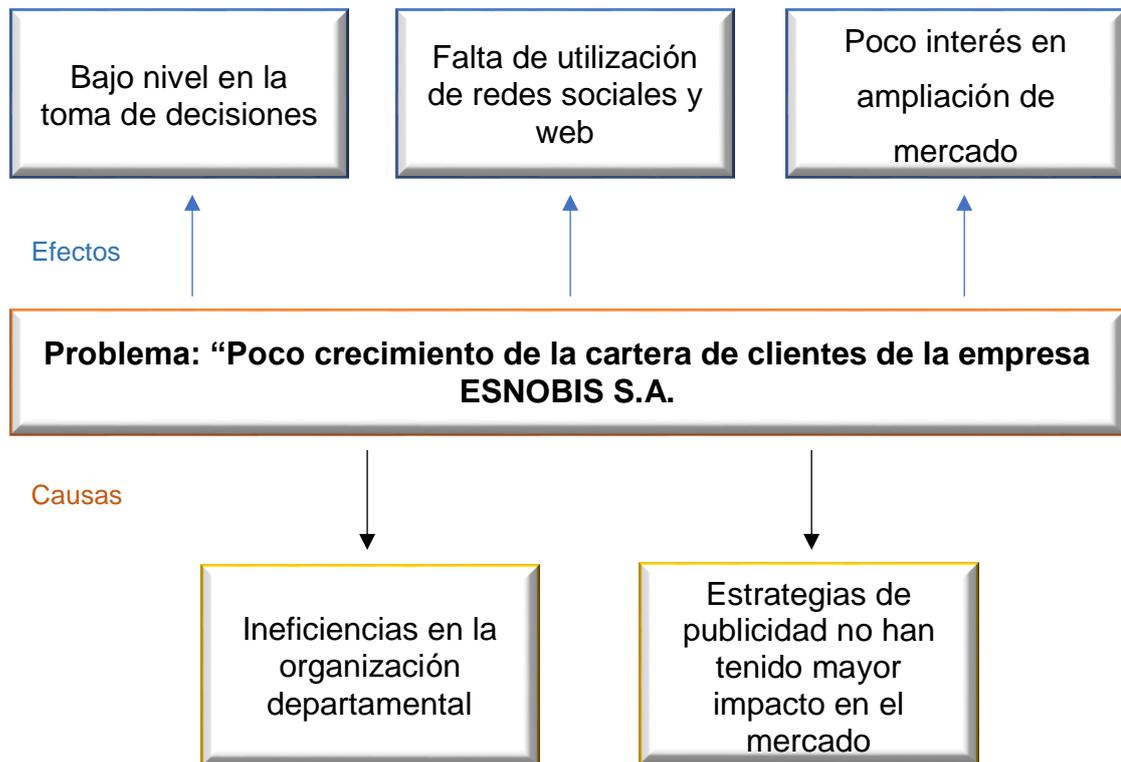


Figura 5. Árbol del problema empresa ESNOBIS S.A

Elaborado por: Autor

Fuente: Aspectos Generales de la Empresa ESNOBIS S.A.

Del problema central detectado, se han identificado las posibles causas y sus efectos. Entre ellas la falta de organización en la contratación de personal capacitado, y en el desarrollo de la culminación de las declaraciones del IVA e impuesto a la renta provocando multas a los clientes en el caso del outsourcing.

Se menciona, además, que existe un bajo interés de la empresa frente a la expansión de sus servicios en el mercado. Lo que implica ampliar los segmentos establecidos para recuperar clientes y participación. Esto se corrobora en la poca cartera de clientes existente, debido a que no se refleja un crecimiento de clientes.

Finalmente, se detecta una ineficiencia en la innovación en cuanto a la publicidad y mercadotecnia, generando que los nuevos segmentos de mercado o nichos sean poco abarcados, con lo que el alcance disminuye. Además, se presenta como consecuencia cierto atraso a nivel tecnológico, lo que incide en la baja estimulación frente a la demanda de servicios que tiene la empresa.

La toma de decisiones de la organización en los dos últimos años no ha sido acertada debido a la falta de comunicación entre departamentos, por el cual genera incertidumbre y atraso en tiempo de entrega de documentos a los clientes y provoca aún más multas externas e internas.

Por último, no existe comunicaciones directas con el cliente para explicar la situación de su empresa. Por tal razón provoca el desentendimiento de ellos y esto crea conflictos que desembarcan en la paralización de los servicios establecidos.

3.4. Planeación estratégica.

La metodología empleada es de tipo mixta, se ha seleccionado a la parte cualitativa para la interpretación de la investigación de campo y la parte cuantitativa para analizar los datos estadísticos que presentan los indicadores de la empresa durante el periodo de tiempo seleccionado. Para su efecto, se detallan los pasos en la **Figura 6**.

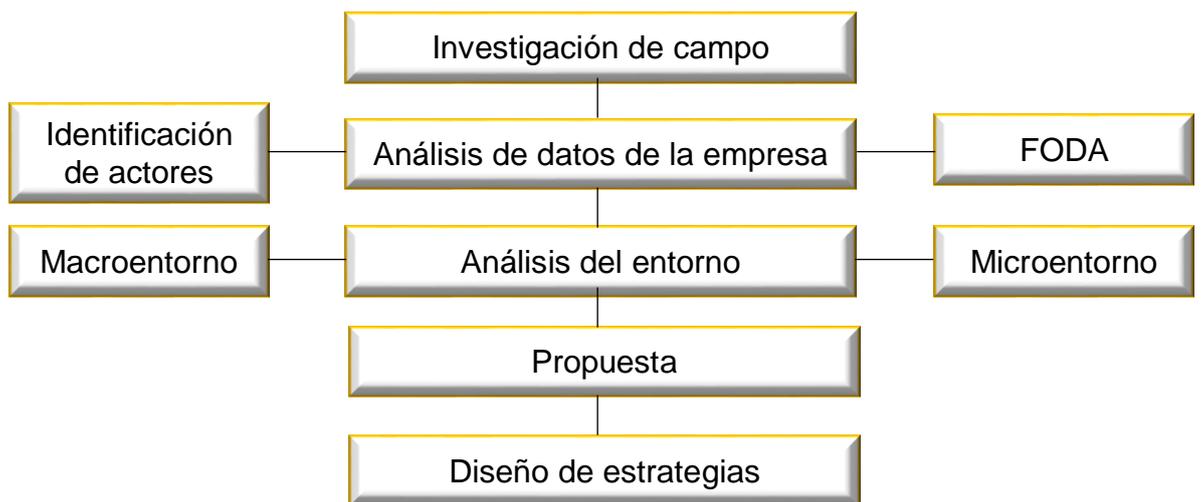


Figura 6. Procedimiento de la metodología

Elaborado por: Autor

Fuente: Bowen III, Frésard & Taillard (2015)

3.5. Actores Involucrados

Los actores en la identificación de problema lo conforman todas las personas que están relacionadas directa e indirectamente con el problema. Este proceso genera información que permite establecer prioridades exactas de quienes serán los beneficiados y a quienes se le presentara las posibles soluciones. En este caso se identifica los siguientes involucrados: ejecutivos, clientes, competidoras, proveedores, analistas y empleados.

3.6. Análisis de la información

Para el análisis de la información se manejó el siguiente esquema:

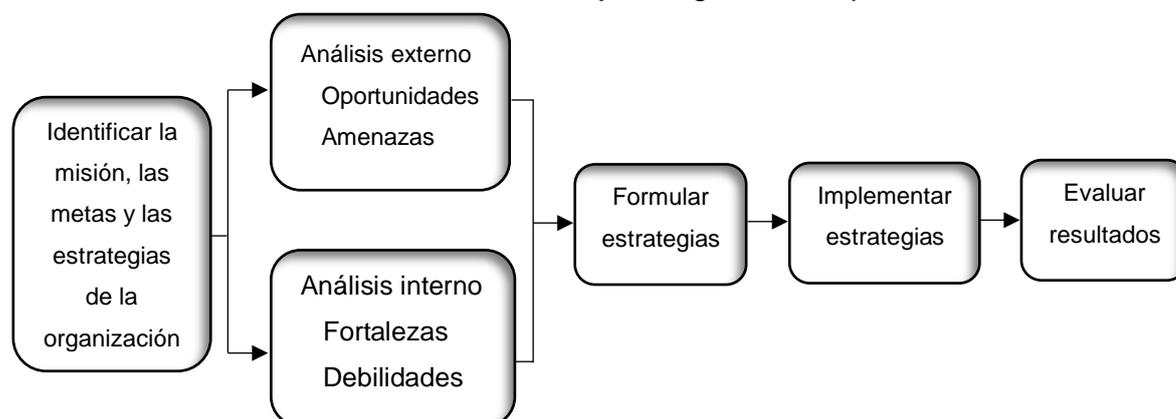


Figura 7. Proceso de administración estratégicas

Elaborado por: Autor

Fuente: Bowen III, Frésard & Taillard (2015)

La tabla 3 muestra el análisis FODA que la empresa ESNOBIS S.A. utilizó para fortalecer su planificación estratégica en el periodo comprendido en el 2014 a 2015.

Tabla 3. Análisis FODA 2014-2015 de la empresa ESNOBIS S.A

Debilidades	Amenazas
* Conservación de los mismos Clientes. 4	*Competidores altamente calificados.. 5
* Mantenimiento de los mismos Servicios. 3	*Nuevas regulaciones y exigencias tributarias por parte del gobierno . 4
* Ineficiente planeación estratégica.4	
*Falta de personal dentro de la organización 4	
*Falta de actualización en cuanto a temas tributarios. 4	
Fortalezas	Oportunidades
*Experiencia de 10 años en el mercado.2	*Adaptación accesible a los cambios del mercado gracias a las nuevas tecnologías.2
*Especialización de servicios ofertados.1	*Exigencia de los clientes para servicios personalizados.3
*Amplio stock de servicios con cómodos precios.2	
*Personal altamente capacitado. 2	
*Precios competitivos. 2	

Elaborado por: Autor

Fuente: Redin Moyano Redin (2017)

Calificación de Riesgo

Debilidades: $19 / 4 = 4,75$

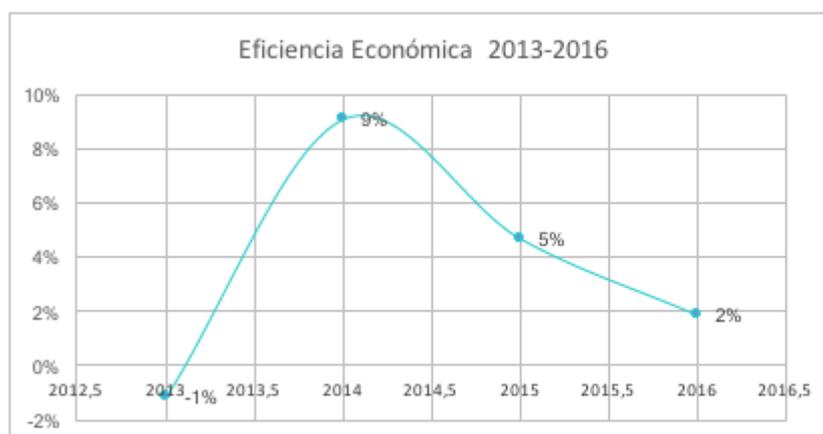
Amenazas: $9 / 2 = 4,5$

Fortalezas: $9 / 3 = 3$

Oportunidades: $5 / 2 = 2,5$

Calificación de riesgo total: $14,75 / 4 = 3,68$

Eficiencia Económica (2013-2016)	2013	2014	2015	2016
	-1%	9%	5%	2%



Por cada dólar que la empresa vendió desde el año 2014 hasta el 2016, le genera menos centavos de ganancia

La empresa tiene experiencia en el mercado por los 10 años de trabajo, aspecto que le brinda a la organización proactividad en la gestión y un mejor conocimiento del mismo. La especialización de los servicios ofertados es de óptima calidad, contando con un personal altamente calificado. Los precios son competitivos, porque son más bajos que la competencia. En el año 2014 se implementaron nuevos servicios en la empresa ENOBIS S.A., como OUTSORCING y asesoría municipal.

La empresa conserva los mismos clientes y no busca crear nuevos servicios, ya que la administración no se abastece con el personal que tiene. Esto se debe a que sus gerentes no estaban actualizados en estrategias de gestión.

Dentro de las oportunidades de la empresa, el servicio permite la adaptación accesible a los cambios del mercado gracias a las nuevas tecnologías. Esto quiere decir que mediante sitios web y redes sociales se puede implementar la publicidad de la empresa. Además, existe una gran gama de clientes que requieren un servicio especializado y personalizado, ya que existen diferentes trámites de tributación y asesoría contables que el cliente no logra entender y manejar en la página web del SRI (Servicio de Rentas Internas) y Superintendencia de Compañías.

Las amenazas detectadas que más incidentes provocan, son la regulación desfavorable y los actuales cambios en la legislación, por ende las declaraciones y pagos de impuestos deben ser reflejados y subidos en la página web cada mes sino existen multas que perjudican a la empresa. Este hecho retrasa la adaptación a nuevos mercados de los servicios de la empresa, debido a que hay competidores altamente calificados que cuenta con tecnología de punta, lo que provoca tendencias desfavorables en la demanda. Además, existen ciertas empresas que se han consolidado ya en el mercado, y hoy en día existe una alta demanda con relación a la exigencia de atención al cliente personalizado.

La planeación estratégica de cada una de las actividades fue ineficiente debido a se establecían reuniones a último momento, además las citas de algunos clientes se vieron afectadas por la falta de coordinación de cada una de ellas. Otro punto muy importante es la falta de interés de la empresa para conseguir nuevos clientes, en la cual se pudo haber tratado durante los círculos de calidad, estableciendo un plan de mejora para incrementar la participación de mercado de la organización, y así los clientes no se vean insatisfechos por la calidad del servicio en cuanto a la atención.

En la **Tabla 4**, se menciona el Análisis FODA para los años 2016.

Tabla 4. Análisis FODA de empresa ESNOBIS S.A para los años 2016-2017

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Bajo nivel en la toma de decisiones . 4 *Falta de utilización de redes sociales y web 4 * Ineficiente planeación estratégica.3 *Poco interés en ampliación de mercado. 3 * Ineficiencias en la organización departamental 3. * Estrategias de publicidad no han tenido mayor impacto en el mercado. 4 	<ul style="list-style-type: none"> * Competidores altamente calificados 4 * Nuevas regulaciones y exigencias tributarias por parte del gobierno 5
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> *Experiencia de 10 años en el mercado. 1 *Especialización de servicios ofertados.2 *Amplio stock de servicios con cómodos precios.2 * Aumento de servicios ofertados 2 *Capacitación permanente de la Alta Gerencia 2 	<ul style="list-style-type: none"> *Adaptación accesible a los cambios del mercado gracias a las nuevas tecnologías.3 *Exigencia de los clientes para servicios personalizados. 3 *Alianzas Estratégicas 3

Elaborado por: Autor

Fuente: Redin Moyano Redin (2017)

Calificación de Riesgo

Debilidades: $21/4 = 5,25$

Amenazas: $9/2 = 4,5$

Fortalezas: $9/3 = 2,25$

Oportunidades: $13/4 = 3$

Calificación de riesgo total: $15/4 = 3,75$

Bajo la necesidad de un cliente específico por adquirir una propuesta integral en todos los campos de administración, la compañía se vio obligada en el 2016 de actualizarse en todos los temas tributarios. Para ello, se capacitó a todos los empleados de la organización a través de cursos organizados por el SRI, además se invirtió en seminarios especializados de asesoría empresarial en escuelas de negocios como el IDE Business School.

Las estrategias aplicadas en este año fue una alianza estratégica con la Compañía BLUE-BTL S.A., que se dedica a las actividades de publicidad. Se desarrolló activaciones BTL en eventos de gran magnitud y de mayor concentración de publicidad, por ejemplo, cajas de luces dentro de las paradas de la Fundación Metrovía.

La planeación estratégica en estos periodos también se vio afectada, ya que algunas decisiones en cuanto a la implementación de estrategias, a pesar de haberse desarrollado las ideas, estas no se ejecutaron de manera coordinada entre cada uno de los miembros que forman parte de la organización, por ende algunas metas no se cumplieron por la ineficiencia en cuanto al control y evaluación de algunas actividades importantes para el éxito de la maniobras y tácticas empresariales para mejorar la rentabilidad de la empresa. Una de las tareas en la cual no existió una supervisión eficiente fue en la utilización de diferentes herramientas web, que no permitió a la empresa desarrollarse en redes sociales, además no se desarrollaron capacitaciones a la gerencia y empleados de la empresa, que conlleva a la falta de organización y desacuerdos entre departamentos con un bajo análisis de retroalimentación. Por último el documento relacionado a la planificación general de estos periodos no se sociabilizó al personal administrativo, con lo que esto conllevó a la falta de interés por parte de los empleados al desarrollo exitoso de cada una de las estrategias empresariales.

3.7. Análisis del entorno actual

3.7.1. Macroentorno

De cierta forma, estos aspectos no pueden ser controlados por la empresa. Sin embargo, tienen una afectación con las operaciones de la misma. A nivel legal se presenta un cambio de legislación para las empresas frente a sistemas de impuestos tributables y renta, lo que genera en las empresas un desbalance del presupuesto. A nivel político el gobierno impulsa muy poco a las empresas del sector servicios, incrementando impuestos al sector empresarial como el aumento del IVA, del impuesto a la renta y tramites y permisos.

No obstante, la tecnología ha hecho que en el país haya más visibilidad de marcas y productos/servicios gracias a la conectividad accesible y el uso masivo de redes sociales, lo que es bueno para la empresa porque a menor costo se puede llegar a más personas.

3.7.2. Microentorno

Frente a los clientes, la fuerza relativa es alta debido a que son estos, quienes ponen sus reglas para calificar al servicio. Por ende, la empresa ha de adaptarse a las necesidades y exigencias de estos. Los proveedores en este caso tienen fuerza baja o nula, debido a que, por ofrecer servicios, la empresa ha de requerir sólo proveedores de otras empresas, pero enfocados a la comunicación como teléfono e internet. Frente a productos sustitutos se encuentran las empresas bajo el concepto de asesoría y su fuerza es relativamente media. No obstante, los nuevos productos que las empresas han reestructurado, fusionado o rediseñado, la fuerza es relativamente alta, debido a las nuevas estrategias y la actualización de herramientas con las que cuenta.

En síntesis, la rivalidad entre competidores actuales es alta, debido a las actualizaciones frecuentes en los sistemas tributables, con lo que los clientes tienden a tener una mayor satisfacción en cuanto al tiempo de despacho del

servicio. Algunas poseen nuevas versiones de software que facilitan la asesoría contable y tributaria.

3.7.3. Análisis de la competencia

Los competidores directos más relevantes de la empresa ESNOBIS S.A. se enlistan a continuación con el precio de sus servicios.

- EMCO Contadores Empresariales

Tabla 5 Precio de los servicios de “EMCO Contadores Empresariales”

Servicio	Precio
Asesoría Tributaria	\$450
Asesoría Laboral	\$350
Outsourcing contable	\$700.
Asesoría Municipal	\$250

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de “EMCO Contadores Empresariales”

- TAXAVISORY S.A.

Tabla 6 Precio de los servicios de “TAXAVISORY S.A.”

Servicio	Precio
Asesoría Tributaria	\$500
Asesoría Laboral	\$400
Outsourcing contable	\$480
Asesoría Municipal	\$340

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de “TAXAVISORY S.A.”

- OPTIMA S.A. SERVICIOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

Tabla 7 Precio de los servicios de “OPTIMA S.A.”

Servicio	Precio
Asesoría Tributaria	\$520
Asesoría Laboral	\$600
Outsourcing contable	\$500
Asesoría Municipal	\$350

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de “OPTIMA S.A.”

- AFINTAX S.A.

Tabla 8 Precio de los servicios de “AFINTAX S.A.”

Servicio	Precio
Asesoría Tributaria	\$600
Asesoría Laboral	\$500
Outsourcing contable	\$1000
Asesoría Municipal	\$300

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de “AFINTAX S.A.”

Los precios en cuanto a las declaraciones tributarios oscilan entre los \$100 dólares mensuales

3.8. Análisis de los resultados.

3.8.1. Cálculo de la muestra

Para realizar la encuesta se utiliza la fórmula de muestra para una población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la Población

Z_α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-5 = 0.5)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{163243 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (163243 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382.36 \sim 383$$

3.8.2. Resultados de las encuestas

Mediante un proceso de encuestas a futuros clientes en el sector del centro de Guayaquil, tales como como Lifegroup S.A., Sepoltyf S.A., Innovalider S.A., Roomshow S.A., Upperconstrution S.A., Geralatep S.A., Groercomsa S.A., Kronesolp S.A., Consuferresa S.A., Blue-Btl S.A., etc, se concluyen los siguientes resultados

1. ¿Qué tipo de declaraciones necesita usted frecuentemente?

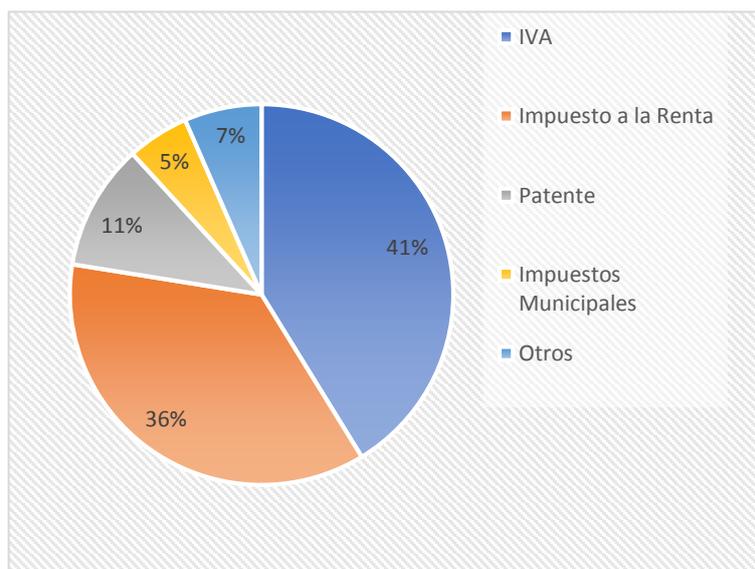


Figura 8. Tipo de declaraciones

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta Empresa ESNOBIS S.A. 2017

De la muestra encuestada, el 41% de las empresas necesitan declaraciones en IVA, en cambio el 36% requieren una asesoría en Impuesto a la Renta. Además el 11% en Patentes, el 5% en impuestos municipales y 7% en otras asesorías.

2. ¿Qué tipo de asesoría suele necesitar en su empresa?

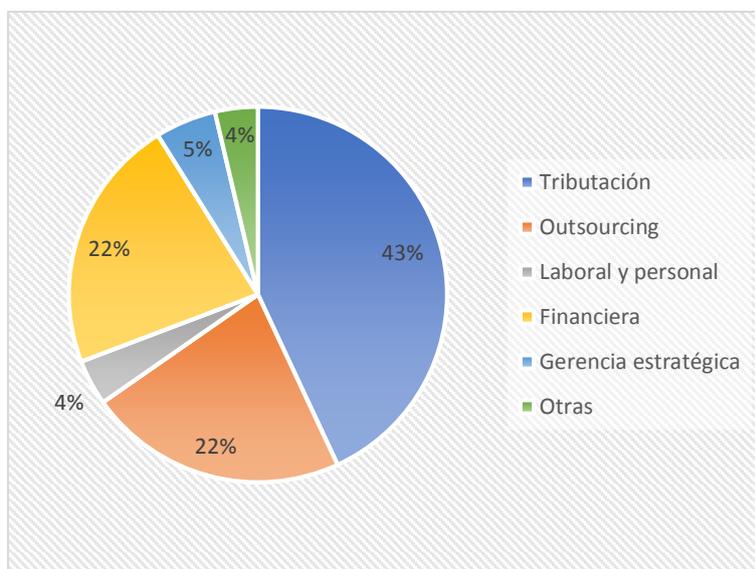


Figura 9. Tipo de asesoría

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta Empresa ESNOBIS S.A. 2017

De acuerdo a la tabulación, 43% empresas necesitan asesoría en tributación, 22% en outsourcing, 4% requieren consultoría laboral y personal, 22% en administración financiera y 5% en gerencia estratégica.

3. ¿Cuenta actualmente con la asesoría externa, servicios de tributación y manejo empresarial? (Nota: si contesta "no" continúa la encuesta, caso contrario culmina)

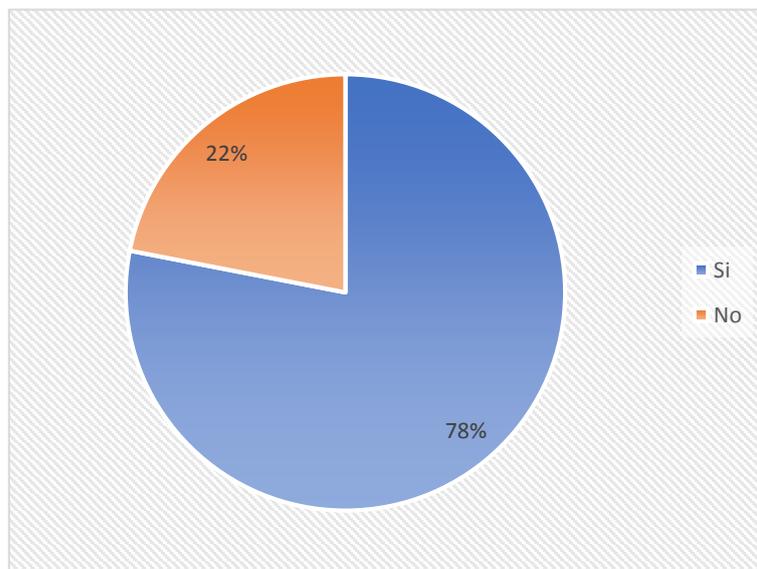


Figura 10. Asesoría externa
Elaborado por: Autor
Fuente: Encuesta Empresa ESNOBIS S.A. 2017

Los resultados son: el 78% de las empresas cuentan actualmente con la asesoría externa y servicios de tributación, y manejo empresarial, mientras que las el 22% restantes no.

4. ¿Está conforme con el servicio de declaración y asesoría empresarial que cuenta en la actualidad?

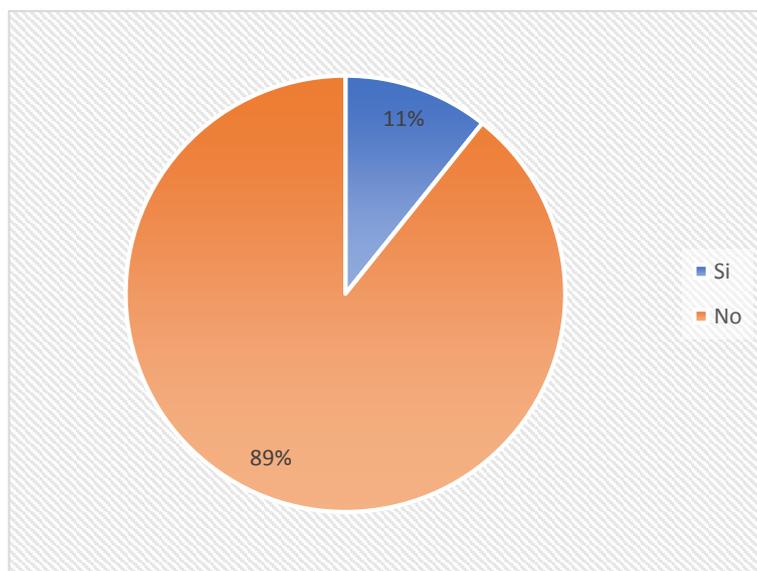


Figura 11. Servicio de declaración y asesoría empresarial

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta Empresa ESNOBIS S.A. 2017

El 89% de las empresas está conforme con el servicio de declaración y asesoría empresarial que cuenta en la actualidad, mientras que las 11% restantes no.

5. ¿Estaría de acuerdo en contratar los servicios de ESNOBIS S.A., siempre y cuando esta ofrezca un servicio de asesoría personalizada, donde el cliente tenga reuniones presenciales en su propia oficina?

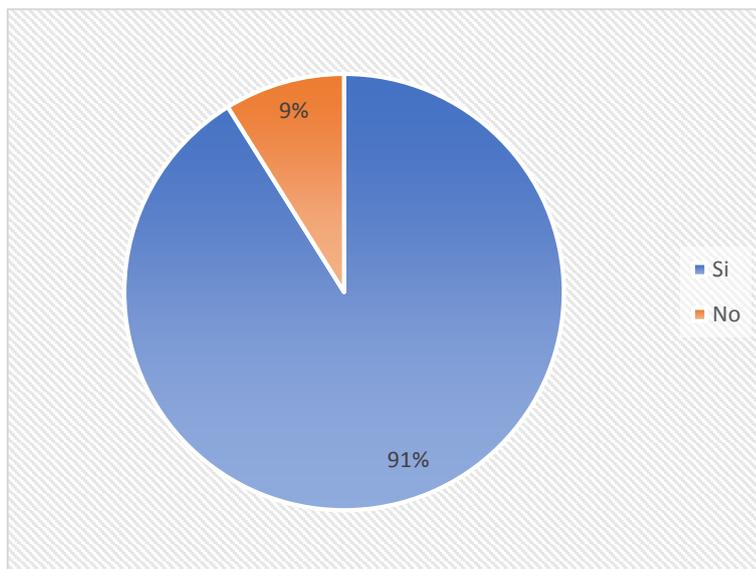


Figura 12. Contratación de los servicios de ESNOBIS S.A.

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuesta Empresa ESNOBIS S.A. 2017

El 91% de las empresas está de acuerdo en contratar los servicios de ESNOBIS S.A, mientras que el 9% restantes mencionaron que no.

3.8.3. Resultado de las entrevistas

La entrevista se realizó a tres funcionarios claves dentro de la compañía, de las entrevistas grupales salieron las siguientes conclusiones:

El Eco. Miguel Dillon Bueno, menciona que la compañía antes del año 2016 estaba en una posición conformista, ya que los clientes dejaban un buen margen de utilidad para la operación de la compañía, pero la crisis de pagos por parte del Gobierno Central del Ecuador, tambaleó la economía del país y a su vez se vio reflejada mediante los clientes de la compañía.

El Econ. Arnaldo Vergara, indica que el conformismo de la alta gerencia por los logros y títulos obtenidos bastaban para mantener a la compañía y solo actualizarla de una manera de especialización a tantos cambios de leyes y normativas claves en el sector societario. Sin embargo, a partir de junio de 2016 la baja de rentabilidad de la compañía obligó a la gerencia a tomar especialización en gestión operativa, negociación intercultural, estrategias financieras en entornos complejos, estrategia ambiental, liderazgo y equipos de alto rendimiento.

La Lcda. Carmen Redin señala que la ineficiencia actual esta medida por el aumento del presupuesto de capacitación a la alta gerencia y no a los mandos medios con sus colaboradores a cargo. Esto puede tener un problema de orientación de metas y objetivos no cumplidos porque los colaboradores no saben qué rumbo tomar y al estar calificados mediante indicadores se sentirán obligados a cumplir, mas no a gustarle y hacer bien su trabajo.

3.8.4. Resultados financieros

En los siguientes cuadros se muestra cada uno de los resultados financieros reales de la compañía ESNOBIS S.A.

Tabla 9. Flujo de caja ESNOBIS S.A.

FLUJO DE CAJA						
ESNOBIS S.A.						
miles de dólares \$						
	Inversion	2013	2014	2015	2016	
		\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	
Ingresos	+	266	396	427	1815	
Costos	-	129	256	232	1160	
Ganancia Bruta	=	137	140	195	655	
Sueldos y Salarios	-	20	59	65	60	
Beneficios Sociales	-	4	7	13	12	
Aporte a Seguridad Social	-	2	7	7	7	
Arrendamiento de Inmuebles	-	6	0	4	5	
Mantenimiento y Reparaciones	-	10	1	3	7	
Combustibles	-	2	3	1	4	
Promoción y Publicidad	-	15	1	1	1	
Suministros y Materiales	-	1	5	1	4	
Gasto de Gestión	-	1	0	0	1	
Gasto de Viaje	-	1	0	1	1	
Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	-	3	10	12	5	
Servicios Públicos	-	2	2	4	2	
Pagos por otros Servicios	-	41	1	23	12	
Pagos por otros Bienes	-	32	0	30	482	
Ganancias (pérdidas), antes de impuestos	=	-3	44	30	52	
Gasto por Impuesto a la Renta	-	0	8	10	18	
Ganancias (pérdidas), operaciones continuadas	=	-3	36	20	34	
Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	-	3	10	12	5	
FLUJO DE CAJA PROYECTADO		-50	0	32	39	
VAN		34,23				
TIR		35%				

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de ESNOBIS S.A.

Dentro de la tabla 9 se muestra la evolución de los ingresos, gastos y utilidad de la compañía ESNOBIS S.A., en el año 2013 los directivos de la empresa invirtieron aproximadamente 50.000 dólares para el presupuesto del año 2013, pero esto se reflejó como un gasto innecesario, haciendo bajar su utilidad del periodo.

Los directivos de la empresa al ver esto mantuvieron presupuestos muy bajos sobre el rubro de promoción y publicidad hasta el año 2016, esto también se les suma a las restricciones tributarias mediante Ley, sobre el gasto de publicidad en las empresas. Esta

reforma tributaria fue absuelta y expuesta para las compañías que se dedican a la comida chatarra y transnacionales.

El crecimiento de las ventas se da porque el portafolio de clientes de la empresa ESNOBIS S.A., fueron desarrollándose en el ámbito operacional y buen manejo financiero, una de las filosofías de la compañía es “crecemos cuando nuestros clientes crecen”, en su efecto la filosofía se cumple a cabalidad, a mayor crecimiento de una empresa de un cliente tiene mayores responsabilidades y necesitan una nueva asesoría o descubrir un nuevo campo no explorado dentro de la empresa. Esta nueva asesoría aumenta el rubro que cobra la empresa ESNOBIS S.A. y así puede aumentar sus ventas, aunque esto también puede tener un efecto negativo si sucede lo contrario a una expansión.

En el año 2016 se reflejó en los ingresos la facturación por un servicio de asesoría en clima laboral, que se vio en necesidad de contratar un servicio adicional de evaluación laboral por competencias a cada colaborador, esto se da a nivel nacional de la empresa cliente más grande en volumen de ventas de la empresa ESNOBIS S.A., además cabe recalcar que la participación de mercado a finales de ese mismo año es del 7 %.

La necesidad de buscar nuevas estrategias se da en una hipótesis que exista una contracción en la economía de cada cliente y esto afecte a la empresa ESNOBIS S.A., esto lleva a los directivos en pensar diversificar clientes y líneas de negocios como estrategias para el 2017, siguiendo la línea matriz de asesoría integral hacia sus clientes icónicos y nuevos.

A continuación, se detalla los flujos de caja proyectados de la empresa ESNOBIS S.A., bajo sus parámetros de valuación de compañías revisada anualmente.

Tabla 10. Flujo de caja proyectado de ESNOBIS S.A.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
ESNOBIS S.A.
miles de dólares \$

	Inversión	2017 \$\$\$	2018 \$\$\$	2019 \$\$\$	2020 \$\$\$
Ingresos	+	1200	1380	1587	1762
Costos	-	696	766	842	926
Ganancia Bruta	=	504	614	745	836
Sueldos y Salarios	-	120	132	145	160
Beneficios Sociales	-	24	27	29	32
Aporte a Seguridad Social	-	12	13	14	16
Arrendamiento de Inmuebles	-	12	13	14	16
Mantenimiento y Reparaciones	-	12	13	14	16
Combustibles	-	12	13	14	16
Promoción y Publicidad	-	24	27	29	32
Suministros y Materiales	-	12	13	15	16
Gasto de Gestión	-	0	0	0	0
Gasto de Viaje	-	0	0	0	0
Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	-	5	5	5	5
Servicios Públicos	-	12	13	15	16
Pagos por otros Servicios	-	60	66	73	80
Pagos por otros Bienes	-	120	132	145	160
Ganancias (pérdidas), antes de impuestos	=	79	147	233	271
Gasto por Impuesto a la Renta	-	17,4	32,3	51,3	59,5
Ganancias (pérdidas), operaciones continuadas	=	61,6	115	182	211
Ajuste por Depreciación		5	5	5	5
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-170	66,6	120	187	216
VAN		255	12%		
TIR		59%			

	2017	2018	2019	2020
Eficiencia Económica (2017-2020)	5%	8%	11%	12%



Por cada dólar que la empresa vende, le genera más rentabilidad anual.

Elaborado por: Autor
Fuente: Datos de ESNOBIS S.A.

En la tabla 10 se puede ver que el crecimiento anual esperado que en el 2017 se muestra el 5% anual, 2018 del 8%, 2019 el 11% y el 2020 con el 12%, con un inicio conservador, ya que los directivos siempre colocan el peor de los escenarios en su matriz de valuación de empresa y de marca. Para la evaluación del VAN y el TIR se coloca la inversión inicial que sería el valor de la propuesta de planificación de estrategias en 4 años, los resultados son un VAN y un TIR favorable para el proyecto y no tener que pasar lo mismo del año 2013.

Nota: La tasa de descuentos es otorgada por los directivos de ESNOBIS S.A. y es el 12%.

ANALISIS DE LA SENSIBILIDAD DE LA CANTIDAD DEMANDADA						
ESNOBIS S.A.						
miles de dólares \$						
		Inversión	2017	2018	2019	2020
			\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Ingresos	+		1200	1303,012	1414,868	1536,325
Costos	-		696	766	842	926
Ganancia Bruta	=		504	537,0124	572,8677	610,3251
Sueldos y Salarios	-		120	132	145	160
Beneficios Sociales	-		24	27	29	32
Aporte a Seguridad Social	-		12	13	14	16
Arrendamiento de Inmuebles	-		12	13	14	16
Mantenimiento y Reparaciones	-		12	13	14	16
Combustibles	-		12	13	14	16
Promoción y Publicidad	-		24	27	29	32
Suministros y Materiales	-		12	13	15	16
Gasto de Gestión	-		0	0	0	0
Gasto de Viaje	-		0	0	0	0
Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	-		5	5	5	5
Servicios Públicos	-		12	13	15	16
Pagos por otros Servicios	-		60	66	73	80
Pagos por otros Bienes	-		120	132	145	160
Ganancias (pérdidas), antes de impuestos	=		79	70,01238	60,86772	45,32513
Gasto por Impuesto a la Renta	-		17,38	15,40272	13,3909	9,971529
Ganancias (pérdidas), operaciones continuadas	=		61,62	54,60966	47,47682	35,3536
Ajuste por Depreciación			5	5	5	5
FLUJO DE CAJA PROYECTADO		-170	66,62	59,60966	52,47682	40,3536
VAN		0		12%		
TIR			12%			

La cantidad demandada proyectada deberá aumentar como máximo hasta un 9%, para que el negocio siga siendo factible.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

4.1. Balanced Scorecard

Tabla 11. Balanced Scorecard (BSC)/ Cuadro de mano integral

Perspectiva		Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financiera		Las ventas disminuyeron en 6% en el último periodo	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar la utilidad neta por acción * Incorporar y retener a los clientes de alto valor * Aumentar los ingresos por cliente * Reducir los costos por cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Utilidad neta vs. prevista. * Composición de ingresos por segmento objetivo. * Ingresos por cliente. * Costos por cliente.
clientes		Insatisfacción del servicio por parte de los clientes	* Percibir excelencia en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del cliente (Encuesta) * Número de quejas del cliente.
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Disminución de las ventas en ciertos canales de distribución * Ventas estables de los principales canales de distribución * Carencia de procesos definidos de acciones de venta. 	* Sistematizar la gestión de ventas (pasos)	* Resultados de la gestión de ventas.
	Proceso de Innovación del producto	La empresa no cuenta con suficiente capital para nuevas inversiones de expansión	* Desarrollar nuevos productos.	* Ingresos por productos nuevos (%)
	Proceso de Administración de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Muchas quejas por parte del cliente sobre la atención de los empleados * Mucho tiempo en dar una respuesta a los clientes * Errores en la emisión de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> * Minimizar los problemas. * Dar una respuesta rápida a los clientes. * Disminuir los errores en la emisión de facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> * # de quejas del cliente por la atención de empleados o tasa de error en el servicio. * Tiempo de respuesta a solicitudes. * # errores emitidos de facturas.
	Procesos legales y sociales.	* Existe mucha contaminación con el medio ambiente durante la producción	* Minimizar el impacto ambiental	* Indicador técnico mediambiental
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Falta de capacitación a los empleados.	* Asegurar un equipo humano competente. *Incrementar el nivel de formación.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por trabajador.
	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	<ul style="list-style-type: none"> * Alto nivel de desinformación del personal del servicio al cliente. * Desactualización de sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> * Facilitar el intercambio de información y conocimiento para reproducir las mejores prácticas. * Actualizar el sistema de información de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Desempeño del personal del servicio al cliente (# de quejas por falta de información de los empleados) * Sistemas actualizados.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* El equipo humano no está comprometido con la empresa.	* Desarrollar un ambiente organizacional que invite a la innovación y al mejor desempeño	* # de ideas innovadoras por parte de los colaboradores. * Encuestas a los empleados.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* Falta de liderazgo para el cumplimiento de ciertas actividades.	* Cambiar el estilo de liderazgo de ciertos gerentes de la empresa.	* Encuesta a los empleados sobre la satisfacción del estilo de liderazgo de los gerentes.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> * Las metas del personal no están alineadas a las del Balance Score Card (BSC) * Resultados ineficientes en el trabajo de equipo de proyectos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alinear la organización para el logro de sus objetivos. * Desarrollar nuevos proyectos rentables en equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta sobre la conciencia estratégica. * Resultados del proyecto.

Perspectiva		Meta	Iniciativas o plan de acción
Financiera		*Más de \$100000 * 30%(A), 70%(B) * \$300 *\$75	* Definición de precios con descuentos, políticas de pago, nuevos proveedores, etc...
clientes		* 90% *0%	* Programa de mejoramiento continuo.
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	* 80%	* Análisis de los procesos de ventas por segmento.
	Proceso de Innovación del producto	* 50%	* Desarrollar nuevos producto bajo la misma marca.
	Proceso de Administración de Operaciones	* 0% * <24 horas. *0%	* Programa de mejoramiento continuo.
	Procesos legales y sociales.	* 20%	* Desarrollar un proceso adecuado para disminuir la contaminación al medio ambiente.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Estándares de la empresa. * 20 horas cada trimestre.	* Plan de capacitación.
	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	* 100%	* Desarrollar nuevos métodos para que exista un intercambio de información eficiente entre los empleados (Google drive) * Reuniones semanales con los empleados * Desarrollar un programa de actualización de sistemas.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* 30 ideas innovadoras cada 2 meses	* Motivar a los colaboradores a innovar y a trabajar cada vez mejor (Mejor empleado del mes)
		* 100%	* Capacitaciones de liderazgo.
		* 90%	* Capacitaciones al personal
		* Incrementar la participación del mercado en un 20%	* Capacitaciones de proyectos al personal.

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de ESNOBIS S.A.

4.2. Definición de precios con descuentos y políticas de pago.

Se proyecta estos servicios con un 20% de descuento al valor de cada contratación. Si se contrata 2 o más, se puede pagar mediante transferencia o tarjeta de crédito. Además, el pago puede ser en 2 partes dentro del mes hasta que se termine la asesoría.

4.3. Análisis de los procesos de ventas por segmento

Se visitará puerta a puerta a diferentes clientes potenciales tales como Almacenes Gallardo, Almacenes DOREMI, Chifa Gran Fortuna, Comedor Ana, Farmacia Clark, Parqueo Empresarial, Cyber RP, Venta de Computadoras y accesorios Sepolyf S.A., SPA NOVAZ y Fedau S.A. Se seleccionó dichas empresas porque están bien posicionadas en el mercado y tienen movimientos significativos en los flujos de la compañía.

4.4. Desarrollar nuevos servicios bajo la misma marca

La implementación de OUTSOURCING proporciona asesoría a las compañías y personas naturales, orientadas a incrementar su eficiencia administrativa y enfocada a soluciones integrales para su negocio.

4.5. Desarrollar círculos de calidad.

Con la incorporación de 2 reuniones mensuales, se logrará mejorar los procesos internos de la organización para identificar, analizar y resolver las situaciones negativas, presentando soluciones correspondientes que luego se implementarán, así realizar seguimientos de las alternativas elegidas.

4.6. Coordinar eficiente las citas de cada uno de los clientes.

Con el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas como el Microsoft Project, Doodle y Meeting Scheduler for Gmail, se beneficiará tanto el cliente como la empresa en coordinar las reuniones de forma ordenada y puntual, además permite

organizar los temas que se va a tratar durante la cita programada, y así poder completar con éxito las consultas que analizaran en la reunión.

4.7. Desarrollo y socialización de un balanced scorecard de la organización.

Con la herramienta metodológica del Balanced Scorecard se podría evidenciar los diferentes objetivos estratégicos de la organización y los indicadores de evaluación de cada uno de ellos. Además, se desarrollará los diferentes planes de acción para alcanzar las metas organizacionales. Este diagrama se sociabilizará a cada uno de los empleados que forma parte la organización, de tal manera que ellos tengan claro el horizonte y los resultados que busca lograr ESNOBIS S.A.

4.8. Programa de mejoramiento continuo

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS		
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Programa de mejoramiento continuo
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Gerencia
DURACION ESTIMADA		6 meses
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Capacitaciones y asesoramientos empresariales.
FECHA DE INICIO		jul-17
No.		
1		SRI
2		RISE
3		Superintendencia de compañía
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO		3.000,00

Mediante capacitaciones y asesoramiento empresarial, cada 6 meses se incorpora un mejoramiento organizacional en la aplicación de sistemas contables como SRI, Superintendencia de compañía y RISE.

4.9. Estrategias de participación de mercado

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
NOMBRE DE LA INICIATIVA	Estrategias de participación de mercado
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	Gerencia y Mercadeo
DURACION ESTIMADA	6 meses
OBJETIVO AL QUE IMPACTA	Atraer clientes de la competencia
FECHA DE INICIO	jul-17
No.	
1	Exclusividad de los clientes de la competencia
2	Realizar estudio de mercado
3	Diseño de reinversión de los servicios de la empresa
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO	3.000,00

Estará basada en atraer a los clientes de la competencia, busca absorber su atención hacia la empresa ESNOBIS S.A.

1) Desarrollo de exclusividad de los clientes de la competencia

- Cambio del servicio presentado, basado en añadir un plus en el mismo, que consiste en atención preferencial mediante códigos asignados a clientes potenciales. De esta forma se los fideliza evitando retrasos en sus solicitudes
- Disminución de precios de servicios tradicionales e incorporación de nuevos servicios como el OUTSORCING, ofreciendo servicios innovadores a precios justos y acordes a los beneficios que las empresas clientes tendrán.
- Añadir red de trabajo con la empresa EMCO soluciones empresariales para ampliar la cobertura de utilización de recursos y materiales.
- Establecer mercados nuevos o en expansión

2) Realizar estudio de mercado.

- Establecer nuevos estratos de clientes en el sector del centro de Guayaquil, expandir los servicios mediante paquetes promocionales dando el 20% al adquirir dos servicios contables.
- Alcanzar organizaciones compartidas para formar alianzas de cooperación como con proveedores de internet como Netlife, enfocando a los servicios contables con la ayuda del internet de fibra óptica, mediante paquetes

cómodos a pequeñas empresas o con casas comerciales para renovar el recurso tecnológico.

3) Diseño de reinversión de los servicios de la empresa

- Promoción de nueva imagen de la empresa, renovando el logo y los valores de la empresa.
- Promoción en nuevas fuentes de publicidad, las más destacadas son vía online mediante Instagram, Facebook, Twitter.
- Fijar recaptación de clientes antiguos, empresas que dejaron de seguir los servicios y proporcionar nuevas opciones de cambio mediante estudios de mercado y análisis de campos de ejecutivos que entrevisten a los mandos altos de empresas que eran clientes para evaluar las necesidades actuales y ofrecer servicios personalizados.
- Se implementará asesoría financiera, tributación, laboral, administrativa, planificación tributaria, reclamos de impuesto en exceso ante la administración tributaria.

Tres son las estrategias establecidas para alcanzar una mayor participación de mercado para la empresa ESNOBIS S.A.

- Desarrollo de exclusividad de los clientes de la competencia, introduciendo un sistema eficaz de asesoría personalizada a las empresas.
- Establecer mercados nuevos o en expansión, analizar el sector viable (Centro) para implementar los servicios de tributación.
- Diseño de reinversión de los servicios de la empresa, mediante la auto alimentación en el personal y en el espacio de trabajo.

Las estrategias contienen sub actividades que deberán realizarse. Para ello se establece una matriz de planificación donde se enmarcará el tiempo de la tarea y sub tarea a llevar a cabo y también quien la ejecutará. Ésta tiene un tiempo de acción de 10 meses más 2 meses de imprevisto o atraso de las actividades en total en un año calendario deberá de ejecutarse. La información se muestra en la **Tabla 12**.

Tabla 12. Matriz de actividades de trabajo del plan estratégico para la cantidad de clientes.

Estrategias	Nº	Actividades	Tiempo (meses)												
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril			
Desarrollo de exclusividad de los clientes de la competencia	1	Presentación de los servicios o productos que oferta la empresa	█												
	2	Propuesta de modificación de los servicios actuales de asesoría	█	█											
	3	Propuesta de disminución del precio del servicio.	█	█	█										
	4	Búsqueda de empresas con las cuales realizar enlaces de red	█	█	█	█									
	5	Propuesta a realizar para las nuevas empresas que se añadirán a la red					█								
	6	Creación del nuevo portafolio de la empresa					█	█	█	█	█	█			
	7	Propuestas de ajustes para ofrecer precios bajos, ofertas, descuentos etc.											█	█	█
Establecer mercados nuevos o en expansión	8	Realizar estudio de mercado (apertura)		█	█	█	█	█	█						
	9	Establecer nuevos estratos de clientes.						█	█	█	█	█			
	10	Propuesta de promoción para nuevos clientes					█	█	█	█	█	█		█	█
Diseño de reinversión de los servicios de la empresa	11														
	12	Propuesta de promoción de la nueva imagen de la empresa			█	█	█	█	█	█	█	█			
	13	Análisis de los canales actuales de comercialización	█	█											
	14	Reorientación de los canales de ventas								█	█	█	█		
	15	Catálogo de los nuevos canales de promoción											█	█	█
	16	Costo de nuevas fuentes de publicidad		█	█	█	█	█							
	17	Propuesta de captación de clientes antiguos									█	█	█	█	█

Nota: El proceso de actividades se repite para completar el alcance de las estrategias planteadas

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de ESNOBIS S.A.

4.10. Planeación financiera periodo 2014-2017.

Tabla 13. Costo de implementación de estrategias de la empresa ESNOBIS S.A.

Costo de Planeacion Estrategica para aumentar la penetracion de mercado durante 4 años									
<u>Actividades</u>						Cantidad	Coste Unitario	Costo Total	Costo anual (4 años)
Equipos de estudio base						1	2.500,00	2.500,00	10.000,00
Materiales de oficina						1	590,00	590,00	2.360,00
Contratacion de empresa para estudio de mercado						1	1.800,00	1.800,00	7.200,00
Analisis de red de distribucion interna						1	1.100,00	1.100,00	4.400,00
Prueba de ensayo para aceptacion de servicios						5	965,00	4.825,00	19.300,00
Analista para renovar la imagen de la empresa						1	2.400,00	2.400,00	9.600,00
Contratacion de call center para analisis interno de clientes potenciales						1	1.600,00	1.600,00	6.400,00
Diseñador grafico asesoria (4 reuniones al año)						1	795,00	795,00	3.180,00
Pablicidad panfletos						4	1.000,00	4.000,00	16.000,00
Publicidad redes sociales						5	600,00	3.000,00	12.000,00
Publicidad ambulante						5	700,00	3.500,00	14.000,00
Publicidad vallas						7	1.600,00	11.200,00	44.800,00
Diseño de nuevos catalogos de sevicios						2	1.500,00	3.000,00	12.000,00
Contratacion de un deseñador de la imagen empresarial (4 reuniones al año)						1	1.400,00	1.400,00	5.600,00
Lanzamiento de estrategias y plan operacional para penetracion de mercado						1	790,00	790,00	3.160,00
Total							19.340,00	42.500,00	170.000,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Datos de ESNOBIS S.A.

CONCLUSIONES

Frente a los componentes teóricos y científicos de las estrategias organizacionales, se puede citar que el desarrollo del apartado correspondiente ayudó a determinar el enfoque de las estrategias que permitirán alcanzar las metas propuestas de la empresa. Es importante analizar el proceso de la planeación estratégica para poder implementar planes de acciones con eficiencia y eficacia.

Se puede observar que la empresa ESNOBIS S.A. carece de variedad de servicios ofrecidos para cubrir la demanda del mercado. Esto se debe a falta de capacitación al personal de la organización, con el fin de expandir la cartera de clientes que se tiene en la actualidad. Se buscará aporte de los accionistas para la inversión en reclutamiento de personal, capacitación y equipos tecnológicos modernizados, que conllevará a tener una amplia gama de servicios con precios competitivos para atraer nuevos clientes.

Frente a la planeación estratégica, económica y financiera del periodo 2014 al 2018 se expone: la empresa ESNOBIS S.A debido a los cambios de los mercados se ha visto en la necesidad de aplicar estrategias organizacionales para captar clientes. Bajo esta perspectiva la empresa reajustó, modificó y señaló áreas específicas de intervención, aplicando el análisis costo beneficio, a través de la proyección de los estados financieros

Por lo tanto, se planteó la ejecución de tres estrategias enmarcas en lo siguiente:

- Desarrollo de exclusividad de los clientes de la competencia.
- Establecer mercados nuevos o en expansión.
- Diseño de reinversión de los servicios de la empresa.

En síntesis, la implementación de las tres estrategias comprende un paquete de exclusividad, el cual consiste en: atraer nuevos clientes de la competencia, la expansión de mercados ensanchando los estratos sociales, diversificación de servicios, aplicación de ofertas corporativas y la búsqueda de nuevos mercados donde introducir el portafolio actual de la empresa. Sin embargo, se debe de realizar charlas de retroalimentación para los departamentos involucrados y el monitoreo de cumplimiento de actividades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un análisis financiero para determinar el impacto que se genera mediante la ejecución de las estrategias de penetración de mercado. Con ello se podrá complementar con este estudio el impacto económico generado en los estados financieros de la empresa ESNOBIS S.A.
- Es necesario e importante que la empresa reajuste su planificación financiera y presupuestaria en bases a las necesidades de los mercados actuales debido a la tendencia inesperada y cambios bruscos de los mismos.
- Es necesario que la empresa diseñe procedimientos regulares a seguir cuando se ha visto la necesidad de promover un nuevo impacto en los clientes, generar nuevo portafolio de servicio e incluir publicidad en redes sociales y web.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, 67-104.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Cambridge: Homewood III.
- Bowen III, D. E., Frésard, L., & Taillard, J. (27 de 10 de 2015). What's your Identification Strategy? Innovation in Corporate Finance Research. Baltimore, Maryland, USA. Recuperado el 17 de 06 de 2017, de <https://ssrn.com/abstract=2378460>
- Bray, D. A. (05 de 2007). Literature Review-Knowledge Management Research at the Organizational Level. Atlanta, Georgia, USA. Recuperado el 12 de 06 de 2017, de <https://ssrn.com/abstract=991169>
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales Colombianas. *Revista Innovar Journal*, 13.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. México: Mcgraw Hill.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. *Metodología de la investigación*, 76-89.
- Longenecker, J., Palich, L., Petty, W., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México, DF: Cengage Learning.
- Lowder, B. T. (14 de 06 de 2009). The Best Leadership Model for Organizational Chance Management: Transformational Verses Servant Leadership. St. Leo, Florida, USA. Recuperado el 15 de 06 de 2017, de <https://ssrn.com/abstract=1418796>
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard step by step*. New York: John Wiley & Sons.

- Redin Moyano, C. (10 de 07 de 2017). Aspectos Generales de la Compañía ESNOBIS S.A. (J. A. Delgado Casanova, Entrevistador)
- Rivera Rodríguez, H. A. (2013). *The Concept of Corporate Strategy*. Santa Fé de Bogotá, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Recuperado el 24 de 06 de 2017, de <https://ssrn.com/abstract=2158891>
- SIC, S. d. (07 de diciembre de 2010). Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.russellbedford.com.ec/>: <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>
- Stettinius, W., Wood, Doyle, J., & Colley, J. (2009). *Plan de Negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Bresca Editorial S.L.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de www.aristidesvara.net
- Vergara Romero, A. A. (10 de 07 de 2017). Aspectos Generales de la Compañía ESNOBIS S.A. (J. A. Delgado Casanova, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de tópicos para la sesión de grupos

- I. Introducción
 - a. Bienvenida a los participantes
 - b. Explicación breve del formato de los grupos focales
 - c. Explicación de las reglas básicas
 - d. Dudas
- II. Calentamiento
 - a. Perfil
 - i. Nombre
 - ii. Cargo en la empresa
 - iii. Tiempo que tiene en la empresa
- III. Primer tema
 - a. Introducción a las estrategia organizacionales
 - b. Selección de estrategias
 - c. Sabe cuáles son las dificultades que existe en el ámbito personal.
 - d. Sabe cuál es el presupuesto en capacitación anual
 - e. Sabe cómo incrementaría el presupuesto de capacitación sobre las ventas.
- IV. Segundo Tema
 - a. Conocen el Balanced Score Card
 - b. Cómo se aplicaría en tu área de trabajo el BSC.
- V. Cierre
 - a. Agradecer a los participantes su cooperación y comentarios
 - b. Dar obsequios.

ANEXO 2 Entrevista a clientes potenciales

Entrevista a clientes potenciales			
1.- ¿Qué tipo de declaraciones necesita usted frecuentemente?			
IVA	<input type="text"/>	I. Municipales	<input type="text"/>
I. a la Renta	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>
2.- ¿Qué tipo de asesoría suele necesitar en su empresa?			
Servicio de tributación	<input type="text"/>	Asesoría Financiera	<input type="text"/>
Outsourcing	<input type="text"/>	Gerencia Estratégica	<input type="text"/>
Asesoría Laboral..	<input type="text"/>	Otras	<input type="text"/>
3.- ¿Cuenta actualmente con la asesoría externa, servicios de tributación y manejo empresarial?			
SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
4.- ¿Está conforme con el servicio de declaración y asesoría empresarial que cuenta en la actualidad?			
SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
5.- ¿Estaría de acuerdo en contratar los servicios de ESNOBIS S.A., siempre y cuando este ofrezca un servicio de asesoría personalizada, donde el cliente tenga reuniones presenciales en su propia oficina?			
SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>

ANEXO 3 Número de clientes potenciales



1.5 NÚMERO DE EMPRESAS POR PROVINCIA Y PARTICIPACIÓN NACIONAL, AÑO 2015 UNIVERSO DIEE

Provincia	Nro. Empresas	% Total
TOTAL	842.936	100,0%
PICHINCHA	198.600	23,6%
GUAYAS	163.243	19,4%
MANABÍ	67.729	8,0%
AZUAY	50.537	6,0%
TUNGURAHUA	43.183	5,1%
EL ORO	42.078	5,0%
LOS RÍOS	29.607	3,5%
CHIMBORAZO	27.638	3,3%
IMBABURA	27.559	3,3%
LOJA	27.035	3,2%
COTOPAXI	26.082	3,1%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	23.192	2,8%
ESMERALDAS	17.925	2,1%
CAÑAR	15.995	1,9%
SANTA ELENA	12.113	1,4%
BOLÍVAR	11.748	1,4%
CARCHI	11.259	1,3%
SUCUMBÍOS	9.664	1,1%
ORELLANA	7.709	0,9%
ZAMORA CHINCHIPE	7.152	0,8%
NAPO	7.024	0,8%
MORONA SANTIAGO	6.770	0,8%
PASTAZA	6.137	0,7%
GALÁPAGOS	2.957	0,4%

* El total de empresas del universo DIEE, comprende todas las unidades económicas que registraron ventas en el SRI y/o registraron personal afiliado en el IESS o perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI, en el año 2015.

Fuente: Directorio de Empresas - DIEE 2015