



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASESORÍA Y
SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY, DE LA CIUDAD DE SANTO
DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS
PERÍODO, 2021-2025”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: JONATHAN STEVEN ARGUELLO JIMÉNEZ

DIRECTOR: Ing. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Msc.

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Jonathan Steven Arguello Jiménez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **Arguello Jiménez Jonathan Steven**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de enero de 2022

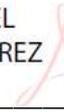
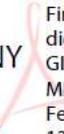


Jonathan Steven Arguello Jiménez

CI. 172361628-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: el trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASESORÍA Y SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS PERÍODO, 2021-2025**, realizado por el señor **JONATHAN STEVEN ARGUELLO JIMÉNEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO  Firmado digitalmente por ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO	2022-01-24
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo Msc. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	GINO GEOVANNY MERINO NARANJO  Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2022.02.27 13:48:52 -05'00'	2022-01-24
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO	2022-01-24

DEDICATORIA

A mis padres y a Dios por brindarme la sabiduría y fuerza necesaria para mantenerme firme en mis objetivos y por permitirme ser hijo de una grandiosa mujer a la que llamo mamá, ella representa el pilar más importante en mi vida. A mis hermanas/os, en especial a mi hermana mayor Lorena quien hace unos meses perdió la batalla contra el cáncer y ahora desde el cielo me acompaña. Estoy consciente que desde allá arriba disfrutará cada uno de mis logros. A mis sobrinos; Dylan y Samantha, que me han permitido sonreír en momentos difíciles y quiero convertirme en un referente como ejemplo para ellos.

Jonathan

AGRADECIMIENTO

Un sincero y cálido agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme la oportunidad de obtener una profesión que representa un crecimiento personal y profesional en beneficio de la sociedad. A mis amigos y maestros, quienes con el día a día formaron parte de este viaje, cuyo destino se definió mediante el aporte del conocimiento brindado y el apoyo ante las dificultades. A mis padres por ser mi apoyo motivacional-económico durante el transcurso de mi carrera académica, agradezco infinitamente su esfuerzo.

Por último, pero no menos importante, a la gerente de la empresa asesoría y servicio contables Shirley por brindarme su cariño, consideración y darme la apertura para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

Jonathan

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2	MARCO TEÓRICO.....	3
1.2.1	<i>La planeación.....</i>	3
<i>1.2.1.1</i>	<i>Importancia de la planeación</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1.2</i>	<i>Ventajas de la planeación.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.3</i>	<i>Niveles de planeación</i>	<i>4</i>
1.2.2	<i>Definición de estrategia</i>	5
<i>1.2.2.1</i>	<i>Elementos para establecer una estrategia</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.2</i>	<i>Importancia de la estrategia.....</i>	<i>6</i>
1.2.3	<i>Plan estratégico.....</i>	6
<i>1.2.3.1</i>	<i>Antecedentes planeación estratégica</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3.2</i>	<i>Importancia de la planeación estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3.3</i>	<i>Etapas del proceso de elaboración de un plan estratégico.</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3.4</i>	<i>Horizonte de planificación.....</i>	<i>8</i>
1.2.4	<i>Proceso de la elaboración de la planeación estratégica</i>	8
<i>1.2.4.1</i>	<i>La reseña histórica</i>	<i>8</i>
<i>1.2.4.2</i>	<i>Valores corporativos.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4.3</i>	<i>Formulación de la misión</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4.4</i>	<i>Formulación de la visión</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4.5</i>	<i>Análisis estratégico de la situación actual.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.4.6</i>	<i>Diagnostico estratégico (análisis FODA).....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.4.7</i>	<i>Metodología de análisis FODA</i>	<i>14</i>
1.3	MARCO CONCEPTUAL	16

1.3.1	<i>Empresa</i>	16
1.3.2	<i>Misión</i>	17
1.3.3	<i>Muestra</i>	17
1.3.4	<i>Organigrama</i>	17
1.3.5	<i>Planeación</i>	17
1.3.6	<i>Planificación</i>	17
1.3.7	<i>Políticas</i>	17
1.3.8	<i>Toma de decisiones</i>	18
1.3.9	<i>Visión</i>	18

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	19
2.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	19
2.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	19
2.4	TIPO DE ESTUDIO	20
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	20
2.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	21
2.6.1	<i>Métodos de investigación</i>	21
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	22
2.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	22
2.7	INTERROGANTES DE ESTUDIO	23

CAPÍTULO III

3	MARCO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	24
3.1	RESULTADOS	24
3.1.1	<i>Resultados de la entrevista</i>	24
3.1.2	<i>Resultados de la encuesta</i>	26
3.2	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
3.3	PROPUESTA	37
3.3.1	<i>Título</i>	37
3.3.2	<i>Diagnóstico estratégico</i>	37
3.3.2.1	<i>Reseña histórica</i>	38
3.3.2.2	<i>Descripción del servicio (giro del negocio)</i>	39
3.3.3	<i>Análisis situacional</i>	41

3.3.3.1	<i>Análisis externo</i>	41
3.3.3.2	<i>Análisis interno</i>	43
3.3.3.3	<i>Cruce de matrices EFE-EFI</i>	47
3.3.3.4	<i>Matriz FODA</i>	48
3.3.4	<i>Direccionamiento estratégico</i>	50
3.3.4.1	<i>Información para la misión</i>	50
3.3.4.2	<i>Información para la visión</i>	50
3.3.4.3	<i>Valores propuestos</i>	51
3.3.4.4	<i>Descripción de la estructura organizacional</i>	51
3.3.4.5	<i>Políticas</i>	52
3.3.5	<i>Objetivos estratégicos propuestos</i>	54
3.3.5.1	<i>Objetivos a largo plazo</i>	56
3.3.5.2	<i>Objetivos a mediano plazo</i>	64
3.3.5.3	<i>Objetivos a corto plazo</i>	66
3.3.6	<i>Resumen plan estratégico</i>	68
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	70
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Talento humano de asesoría y servicios contables Shirley	21
Tabla 2-3:	Tiempo trabajando en la organización	26
Tabla 3-3:	Misión y Visión de la empresa.....	27
Tabla 4-3:	¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad?	28
Tabla 5-3:	¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?.....	29
Tabla 6-3:	Disposición de recursos para realizar el trabajo	30
Tabla 7-3:	¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?	31
Tabla 8-3:	Capacitación del personal para desempeñar su cargo.....	32
Tabla 9-3:	Clima laboral	33
Tabla 10-3:	¿Cómo califica el trabajo de su gerente-propietaria?	34
Tabla 11-3:	Principales valores que práctica dentro de la organización	35
Tabla 12-3:	Razones por lo que el cliente elige los servicios ofertados.....	36
Tabla 13-3:	Servicios al cliente	39
Tabla 14-3:	Factores Pestel	41
Tabla 15-3:	Oportunidades y amenazas	42
Tabla 16-3:	Matriz de evaluación externa	42
Tabla 17-3:	Cadena de valor	43
Tabla 18-3:	Fortalezas y debilidades.....	45
Tabla 19-3:	Matriz de evaluación interna.....	46
Tabla 20-3:	Cruce de matriz EFE-EFI.....	47
Tabla 21-3:	Matriz de estrategias FODA	48
Tabla 22-3:	Información para la misión	50
Tabla 23-3:	Información para la visión	50
Tabla 24-3:	Objetivos estratégicos	54
Tabla 25-3:	Capacitación continua.....	56
Tabla 26-3:	Acciones 1	57
Tabla 27-3:	Creación de un sitio web.....	58
Tabla 28-3:	Acciones 2	59
Tabla 29-3:	Base de datos clientes	60
Tabla 30-3:	Acciones 3	61
Tabla 31-3:	Ejecutar el plan estratégico	62
Tabla 32-3:	Acciones 4	63
Tabla 33-3:	Remodelación de sala de espera.....	64
Tabla 34-3:	Acciones 5	65

Tabla 35-3:	Implementación de misión y visión	66
Tabla 36-3:	Acciones 6	67
Tabla 37-3:	Presupuesto del plan estratégico	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Tiempo trabajando en la organización	26
Gráfico 2-3:	Misión y visión de la empresa.....	27
Gráfico 3-3:	¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad?	28
Gráfico 4-3:	¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?.....	29
Gráfico 5-3:	Posición de recursos para realizar el trabajo	30
Gráfico 6-3:	¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?	31
Gráfico 7-3:	Capacitación del personal para desempeñar su cargo.....	32
Gráfico 8-3:	Clima laboral	33
Gráfico 9-3:	¿Cómo califica el trabajo de su gerente-propietaria?	34
Gráfico 10-3:	Principales valores que práctica dentro de la organización	35
Gráfico 11-3:	Razones por lo que el cliente elige los servicios ofertados.....	36
Gráfico 12-3:	Cruce de matriz EFE-EFI.....	47
Gráfico 13-3:	Organigrama	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	¿Qué permiten las estrategias?.....	5
Figura 2-1:	Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	8
Figura 3-1:	Cadena de valor	11
Figura 4-1:	Procedimiento para desarrollar la matriz EFI.....	13
Figura 5-1:	Procedimiento para desarrollar la matriz EFI.....	14
Figura 6-1:	Matriz FODA.....	16
Figura 7-3:	Micro localización	38

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTA A LA GERENTE DE ASESORÍA Y SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY
- ANEXO B:** ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE ASESORÍA Y SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY
- ANEXO C:** FOTOS DE LA INSTITUCIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de investigación Plan estratégico para la empresa asesoría y servicios contables Shirley, de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas período, 2021-2025 ha tenido como objetivo principal ayudar al direccionamiento de la empresa en la toma de decisiones, por lo cual se realizó un proceso de planificación sustentado en bases teóricas en la etapa referente a las consultas documentales tales como; libros y biblioteca virtual. Además, se aplicó como técnica de investigación una entrevista dirigida al gerente general y se aplicó encuestas a los colaboradores para determinar el análisis de la situación actual de la entidad, donde se identificaron ciertas falencias internas como la falta de identidad corporativa, políticas de direccionamiento basados en conductas, capacitación del personal y organigrama funcional. Adicional a ello, se aplicó la matriz de Pestel y cadena de valor para determinar los factores internos y externos, donde el mayor peso de ponderación se encontró en sus factores internos con relación a los factores externos, esto sirvió de referencia para establecer las estrategias de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que le permiten hacer frente a los puntos débiles. Como resultado se ha propuesto el plan estratégico para direccionar a la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos, el mismo que consta de misión, visión, valores corporativos, políticas, organigrama funcional y el desarrollo de 6 objetivos estratégicos en relación a las falencias encontradas en la entidad, los mismos que serán ejecutados en un periodo determinado a corto, mediano y largo plazo. Se recomienda que la entidad implemente de manera veraz y oportuna el plan estratégico con miras al direccionamiento de objetivos, y metas propuestas que involucra tanto al gerente como a los colaboradores a comprometerse en cumplir con cada objetivo y meta planteada para garantizar el desarrollo empresarial.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <ESTRUCTURA ORGANIZATIVA>, <GESTIÓN>, <SANTO DOMINGO (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



17-02-2022

0310-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work called Strategic Plan for Shirley Accounting and Consulting Services Company in Santo Domingo city of Santo Domingo de los Tsáchilas province, during the period, 2021-2025, has had as its main objective to help the direction of the company in decision making, for which a planning process based on theoretical bases was carried out in the stage concerning to documentary consultations such as; books and virtual library. In addition, an interview to the general manager was directed as a research technique and surveys were applied to employees to determine the analysis of the current situation of the entity, where certain internal shortcomings were identified such as the lack of corporate identity, policies based on behaviors, staff training and functional organization chart. In addition, the Pestel matrix and value chain were applied to determine the internal and external factors, where the highest weighting was found in the internal factors in relation to the external factors. It was used as a reference to establish the strategies of the SWOT matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats) that allow the company to address the weaknesses. As a result, a strategic plan has been proposed to direct the organization in search of the fulfillment of goals and objectives, which consists of mission, vision, corporate values, policies, functional organization chart and the development of 6 strategic objectives in relation to the shortcomings that were found in the entity, which will be implemented in a determined short, medium and long term period. It is recommended that the entity implement in a truthful and timely manner the strategic plan with a view to the direction of objectives and proposed goals that involves both the manager and the collaborators to commit themselves to meet each objective and goal set to ensure business development.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN >, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <MANAGEMENT>, <SANTO DOMINGO (CANTON)>.

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES



Firmado digitalmente
por SILVIA NARCISA
CAZAR COSTALES
Fecha: 2022.02.25
11:38:54 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplicaba pero hoy en día las empresas están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en un mercado laboral globalizado. Para lograr esto, las organizaciones necesitan de una correcta planificación basada en estrategias, lo que las obliga a canalizar sus recursos a diferentes áreas, los cuales al no ser bien aplicados se vuelven en obstáculos que impiden su crecimiento. Generalmente los principales inconvenientes y debilidades ligadas a la toma de decisiones, se presenta en las pequeñas empresas y pymes, ya que su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen para lograr sobrevivir, mantenerse y, en última instancia, generar utilidades.

Concretamente, para alcanzar los objetivos de una empresa se tiene que diseñar un modelo de decisión con la aplicación de estrategias de mejora basadas en datos recopilados, el cumplimiento de metas y objetivos, y en utilizar los recursos financieros disponibles para lograr alcanzar las metas de la empresa y llegar al éxito.

El planteamiento de este trabajo de titulación denominado “Plan estratégico para la empresa asesoría y servicios contables Shirley, de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas período, 2021-2025”, tiene como objetivo la determinación de las mejores estrategias que permitan una correcta toma de decisiones con base al cumplimiento de metas y objetivos, ya que por medio de esta se verá el progreso de la misma y de esta manera se permitirá disminuir los aspectos negativos y reducir los riesgos, aprovechando los recursos de mejor manera.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación

En relación a la investigación de la tesis y partiendo de varios estudios efectuados sobre la implementación de planes estratégicos, es necesario realizar una revisión a ciertos trabajos investigativos desarrollados en la ESPOCH que se relacionan con el tema de estudio y que han sido aplicados a distintas empresas permitiendo en cierto grado impulsar el desarrollo de la misma, en base a estrategias dirigidas al cumplimiento de metas y objetivos.

Para Merchán (2018) en su trabajo de investigación titulado "Elaboración de estrategias financieras para la optimización de los gastos operacionales de PROALIM-Riobamba, para el período 2018", manifiesta que:

El éxito empresarial va de la mano con las estrategias, si no existieran estrategias la empresa no tendría rumbo, ya que siempre hay q ver más allá y no solo a corto plazo, la estrategia permitirá establecer ideas para lograr objetivos que ayuden al crecimiento empresarial. (p. 74)

Para Rocio (2019) en su trabajo titulado “Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022” concluye que:

El plan estratégico beneficiará a la organización a mejorar su gestión administrativa financiera ya que las distintas estrategias propuestas tienen como objetivo mejorar a la organización y que por ende obtenga una ventaja competitiva, mejore sus ventas y utilidades con el transcurso del tiempo. (p. 88)

Para Gavilanes (2019) en su trabajo de investigación titulado: “Plan estratégico para la Clínica “INGINOST Cía. Ltda.”, para el período 2018 – 2022” concluye que:

Se ha podido establecer teóricamente que la Clínica INGINOST CIA. LTDA., no ha ejecutado una planificación adecuada para sustentar la situación real y problemática de la clínica, por lo que urge la aplicación del plan estratégico que permita direccionar el cumplimiento de los objetivos con el fin de mejorar la gestión y toma de decisiones. Es necesario la elaboración de modelos de planificación y direccionamiento estratégico para desarrollar las habilidades administrativas de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial. (p. 126)

1.2 Marco teórico

1.2.1 La planeación

La planeación constituye una función básica para los administradores, ya que da origen y determina las subsiguientes etapas del proceso administrativo. Es decir, un administrador organiza, coordina al personal, dirige y controla sus actividades para asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo con lo planeado. Planear es decidir por anticipado lo que se va a hacer. Comprende la prevención, la cual permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir aquella con la cual se debe trabajar para obtener el objetivo. (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, pág. 180).

1.2.1.1 Importancia de la planeación

La planeación es importante ya que al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan, la dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre, la planeación obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar de que se responda con la simple relación subconsciente o natural, permite la coordinación ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad, todos los recursos son aprovechados, y sirve como herramienta de control. (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, pág. 181).

- 1) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- 2) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- 3) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- 4) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- 5) Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- 6) Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- 7) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 8) Las decisiones se basan en hechos.
- 9) Al establecer un esquema o modelo de trabajo, se establecen las bases sobre las cuales operará la empresa.
- 10) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- 11) Proporciona los elementos necesarios para lograr el control.

- 12) Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- 13) La moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos, maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de empresa. (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

1.2.1.2 Ventajas de la planeación

Salgado, Guerrero, & Salgado (2016) plantean;

- Al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan.
- La dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre.
- Obliga a tener preparadas varias soluciones a los posibles problemas.
- Evita que los funcionarios realicen por demasiado tiempo una rutina administrativa.
- Permite la coordinación, ayudando a reducir los costos y a mejorar la productividad.
- El conocimiento de la planeación por parte del personal involucrado, ayuda por sí solo a lograr objetivos.
- La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos, los inmediatos ya quedaron incluidos en la planeación.
- Mediante una buena planeación, todos los recursos son aprovechados.
- Sirve de herramienta de control.

1.2.1.3 Niveles de planeación

Para Torres (2015), el concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global: Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo: La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes.

Negocio: Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización.

Funcional: Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad.

Operativo: Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función.

Individual: La planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto.

1.2.2 Definición de estrategia

La estrategia es, pues, el conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas que define el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados con ventajas competitivas. (Palacios, 2010, pág. 13).



Figura 1-1: ¿Qué permiten las estrategias?
Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020.

1.2.2.1 Elementos para establecer una estrategia

Rojas (2011) afirma que “La estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. (pág. 32).

Desde el punto de vista del autor interviene los siguientes elementos:

- **Ambiente:** condiciones ajenas a la empresa y a las que debe de responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
- **Establecer metas u objetivos:** el objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de existir de la empresa.

- **Análisis de la situación:** determinar la posición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.
- **Proyectar cómo aplicar los recursos:** con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente.

1.2.2.2 Importancia de la estrategia

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecerse varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (Rojas, 2011, pág. 33).

1.2.3 Plan estratégico

Pues bien, al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz de Vicuña, 2018).

1.2.3.1 Antecedentes planeación estratégica

Como es de conocimiento general, a lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, puesto que desde las solariegas generaciones ha tenido gran relevancia en los gobiernos, tan es así como desde los egipcios (1300 a.C.), se le daba gran importancia a la administración, para la construcción de templos y pirámides; de la misma forma la cultura china, se basaba en las parábolas de Confucio y sus aportes por medio de prácticas de la buena administración pública. A tenor de lo antes expuesto, se presenta como una de las obras ancestrales de la historia, la construcción de la gran muralla china, en la cual se evidencia una muestra palpable de planeación, organización y control. (González, 2020, pág. 4).

1.2.3.2 Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Palacios, 2010, pág. 4).

1.2.3.3 Etapas del proceso de elaboración de un plan estratégico.

Palacios Acero (2010) expone que la planeación requiere de un espíritu emprendedor en donde las personas, por su propia iniciativa, puedan:

- Resolver problemas.
- Generar nuevas ideas.
- Diseñar nuevos productos y servicios.
- Buscar nuevos caminos para satisfacer a los clientes y ser más competitivos.
- Enfrentar situaciones adversas.
- Identificar las mejores oportunidades.
- Dirigir grandes proyectos.
- Impulsar el cambio.

De acuerdo a Aljure Saab (2015), las etapas básicas que se siguen a un proceso de planeación son:

1. Análisis de la situación interna y externa.
2. Diagnóstico: análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) conocido también como SWOT en inglés (strengths, weaknesses, opportunities and threats).
3. Definición de objetivos de la organización según resultados de los pasos anteriores.
4. Definición de los ejes de intervención y de las tácticas/actividades para cumplir los objetivos.
5. Establecimiento de cronogramas, presupuesto y mecanismos/indicadores de control.

En la elaboración de un plan estratégico según González (2020), existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, por lo cual dicho autor resume las fases más relevantes que hacen de la planeación estratégica una valiosa herramienta gerencial.



Figura 2-1: Esquema detallado de las fases del plan estratégico

Fuente: González, J, 2007.

Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020.

1.2.3.4 Horizonte de planificación.

Según Martínez D. (2007), el horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 a 15 años)
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años)
- Decisiones operativas (1 año o menos)

Un horizonte temporal de 3-5 años es el periodo más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es un periodo excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance, cuya definición alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación. (p.16).

1.2.4 Proceso de la elaboración de la planeación estratégica

1.2.4.1 La reseña histórica

Para González (2020), el primer paso es denominado también como los antecedentes de la organización, allí se pone de manifiesto el uso de la retrospectiva, que parece no ser relevante,

pero nada más importante que conocer las circunstancias o hechos que dieron origen al surgimiento de la empresa. Aquí se responden entre otros los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo surgió la organización?
- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
- ¿Cuál fue su filosofía inicial? ° ¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?
- ¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?

1.2.4.2 Valores corporativos

No menos importantes que la reseña histórica lo constituyen los valores corporativos, que podrían definirse como los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (hoy stakeholders), en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve. (González, 2020, pág. 19).

Para su construcción se deberán responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué sería lo más importante que le pediría a la empresa por un determinado producto o servicio si yo fuera su cliente externo?
- ¿Cuál debe ser el valor más importante que esta empresa debe tener para ofrecer el producto o servicio de nuestro interés?
- ¿Con qué principios debe comprometerse la organización para con el Estado?
- ¿Cómo cliente interno qué quisiera que la empresa cumpliera para generar satisfacción en los empleados?
- ¿Qué valores debe cumplir la organización para con la sociedad en todas sus manifestaciones?

1.2.4.3 Formulación de la misión

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas. (Rojas, 2011, pág. 54).

1.2.4.4 Formulación de la visión

Pérez & González (2019), manifiestan que “La visión es, sencillamente, el sueño de un empresario, por lo tanto, se tiene que expresar siempre en una frase muy corta.”

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. (Rojas, 2011, pág. 55).

1.2.4.5 Análisis estratégico de la situación actual

Su objetivo es comprender la posición estratégica de la organización, detectando las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro, de cara a la elección estratégica (formulación).

Po lo tanto debe partir de una perspectiva dinámica de la organización y de su entorno: cada factor interno y externo de los analizados es interdependiente y todos se relacionan para conseguir el equilibrio del sistema-empresa teniendo en cuenta el entorno y la misión. Se trata, por tanto, de un análisis integrado. (Sánchez, 2018, pág. 65).

Análisis externo

Debe recopilarse toda la información relevante sobre la situación del entorno de la organización y de aquellos factores que puedan incidir en sus resultados (datos históricos y tendencias futuras, información sobre clientes y proveedores, sector en el que operamos o marco legal, etc.). (Sánchez, 2018, pág. 65)

Análisis del macroentorno

Aspectos que debemos considerar. La llamada metodología PEST, de gran utilidad en este análisis, tiene en cuenta los siguientes factores:

- Político-legales (promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental...).
- Económicos (evolución de los precios, tasa de desempleo, nivel de desarrollo, consumo...).
- Socioculturales (evolución demográfica, comportamientos ciudadanos, estilo de vida...).
- Tecnológicos (gasto público en I+D+i, programas de fomento tecnológico...).

Análisis del entorno corporativo o interno

Según Sánchez (2018), este debe analizar:

- Recursos tangibles e intangibles que la organización posee o está en condiciones de poseer a corto plazo. Entre ellos, medios físicos y tecnológicos (equipamiento), medios económicos/financieros, medios humanos, imagen/reputación, servicios/productos, etc.

- Funcionamiento de la organización: procesos clave, estructura y análisis de grandes áreas...
- Usuarios/clientes (por ejemplo, mediante estudios periódicos de valoración de necesidades/satisfacción con servicios y productos).
- Grupos de interés o stakeholders: 1 identificación de los grupos y de sus expectativas, percepción de la organización y sus productos / servicios (reputación), etc.

Cadena de valor de los servicios

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Ahora bien, Alonso (2008), tomando en base el trabajo de los autores citados, replantea y complementa la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor. Como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todos los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.



Figura 3-1: Cadena de valor

Fuente: Alonso, G, 2008

Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas: Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Personal de contacto: El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Soporte físico y habilidades: Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Prestación: Por prestación debemos entender al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. (Alonso, 2008).

Eslabones primarios no controlables:

Clientes: Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo!

Otros clientes: No contentos con la complejidad que acabamos de revisar en el eslabón anterior, debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. (Alonso, 2008)

Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos: En cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa.

Organización interna y tecnología: Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Infraestructura y ambiente: Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

Abastecimiento: Hemos llegado juntos a la única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta que ya conocíamos. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target. (Alonso, 2008)

Matriz de evaluación de factores internos

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades. Aunque su análisis suele ser subjetivo se puede acompañar de un instrumento de recolección de información como es una encuesta ciega (sin identificación del encuestado) a los clientes internos. (González, 2020, pág. 69).

Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI

Para comprender el procedimiento de construcción de la matriz MEFI, se tienen los siguientes pasos:



Figura 4-1: Procedimiento para desarrollar la matriz EFI

Fuente: González, J, 2020

Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020.

Matriz de evaluación de factores externos

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medio ambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas. (González, 2020, pág. 78).

Procedimiento para el desarrollar la matriz MEFE

Para comprender claramente el procedimiento de matriz MEFE, se hace necesario identificarlo a partir de 5 pasos



Figura 5-1: Procedimiento para desarrollar la matriz EFI

Fuente: González, J, 2020

Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020.

1.2.4.6 *Diagnostico estratégico (análisis FODA)*

Para Palacios (2010), una herramienta de apoyo es la matriz DOFA usada para:

- Examinar las características de una entidad y el entorno en el cual se encuentra inmersa.
- Aplicar en todos los niveles de la organización.
- Aplicar en diferentes unidades como: procesos, productos, divisiones y secciones.
- Aplicar a nivel personal o profesional.

1.2.4.7 *Metodología de análisis FODA*

Análisis interno

Objetivo: identificar las destrezas y ventajas de la organización (factores clave de éxito, fortalezas) y los principales problemas con respecto a la competencia (factores críticos, debilidades).

Realización: para cada una de las unidades o áreas organizacionales estratégicas de la organización (dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercial y finanzas) y de producto (productos en sí, segmentos, mercado, distribución, proveedores y clientes). (Sánchez, 2018, pág. 148).

Aspectos a analizar:

- Metas logradas/metras no alcanzadas

- Razones de los éxitos/causas de los fracasos
- Capacidades internas de la empresa (las imprescindibles para alcanzar estas metas)

Algunas preguntas:

Debilidades: nuestras áreas de mejora

- ¿Qué nos falta en nuestra organización?
- ¿Por dónde se escapan los esfuerzos?
- ¿En qué procesos perdemos tiempo?
- ¿Qué aspectos innovadores del sector no hemos incorporado?
- ¿Qué hacemos peor que la competencia?
- ¿Qué perciben los clientes y proveedores como una debilidad de nuestra organización?
- ¿Somos capaces de asimilar los nuevos requerimientos de la sociedad?
- ¿Qué nos dificulta adaptarnos a las peticiones de los clientes?

Fortalezas: nuestros puntos fuertes

- ¿Qué hacemos realmente bien?
- ¿Qué saber específico posee nuestro personal?
- ¿Qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores frente a la competencia?
- ¿Qué nos hace ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué elementos perciben los clientes y proveedores como una fortaleza de la organización?
- ¿Qué ofrecemos que interese a la sociedad?

Análisis externo

Aspectos que analizar:

- Entorno general: variables y factores que afectan indirectamente a la organización.
- Entorno específico: aquellos que la afectan de forma directa, entre ellos la competencia potencial (amenaza de nuevos competidores y/o productos sustitutivos), la competencia actual (esto es, en el sector, analizando número de competidores, diferenciación, etc.), poder negociador de los clientes y de los proveedores (por ejemplo, presión sobre precios según haya o no alternativas), acciones de los poderes públicos, etc. (Sánchez, 2018, pág. 150)

Algunas preguntas:

Amenazas:

- ¿Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado?
- ¿Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector?
- ¿Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias?

- ¿Se prevén cambios en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado?
- ¿Cuál es el contexto en relación con las administraciones locales o estatales?

Oportunidades:

- ¿Qué tendencias favorables presenta el mercado?
- ¿Qué cambios legislativos se han producido o se prevén, que puedan favorecer al sector?
- ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?
- ¿Qué hábitos de vida se han modificado o se prevén, que puedan favorecer al sector?

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Empresa

Entidad que se constituye para satisfacer responsablemente las necesidades de una población que demanda bienes y servicios de acuerdo con las condiciones económicas, políticas, culturales, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales en que se encuentra. (Prieto, 2017).

Factores internos Factores externos	Lista de fortalezas F1 F2 - - - - -	Lista de debilidades D1 D2 - - - - -
	Lista de oportunidades O1 O2 - - - -	FO (MAXI-MAXI) Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades.
Lista de amenazas A1 A2 - - - -	FA (MAXI-MINI) Estrategias para maximizar fortalezas y minimizar amenazas.	DA (MINI-MINI) Estrategias para minimizar amenazas y debilidades.

Figura 6-1: Matriz FODA

Fuente: Palacios,L, 2010

Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020.

1.3.2 Misión

Sainz de Vicuña (2018), afirma que “La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización” (pág.177)

1.3.3 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Chávez, 2015, pág. 256)

1.3.4 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados. (Martínez V. , 2016, pág. 156)

1.3.5 Planeación

Torres (2015), afirma que “Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (pág.7)

1.3.6 Planificación

Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. (Matilla, 2018, pág. 23)

1.3.7 Políticas

Las políticas son líneas generales de acción que guían a los miembros de una empresa; su aplicación amerita buen juicio y discreción, ya que deben tener en cuenta los alcances de la empresa. (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

1.3.8 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, personal, o empresarial, en este último caso utilizando distintas metodologías que brinda la administración. (Martínez V. , 2016, pág. 37)

1.3.9 Visión

Sainz de Vicuña (2018) afirma que “la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización”. (pág. 177).

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

- **Mixto**

Es la combinación metodológica de los métodos anteriores, donde se combinan instrumentos de recolección de datos interpretativos y positivistas. Igualmente, luego de la obtención de los resultados del estudio que se haya realizado, puede aplicarse algún tratamiento estadístico y elaborar las conclusiones y recomendaciones del estudio, en función del objetivo general y los objetivos específicos planteados en él. (Corona, 2016).

La modalidad de estudio para esta investigación tiene un enfoque cualitativo-cuantitativo, debido a que se investigó las opiniones tanto del gerente y trabajadores, en base a la aplicación de encuesta y entrevista, para poder emitir juicios de valor.

2.2 Nivel de Investigación

- **Descriptivo**

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. (Niño, 2019, pág. 33)

Mediante este nivel de investigación se pudo obtener una descripción objetiva de la realidad actual en la que se encuentra la empresa asesoría y servicios contables Shirley, en base a la observación y recolección de información proporcionada por su gerente/propietaria lo que permitió el desarrollo del plan estratégico.

2.3 Diseño de investigación

- **No experimental**

En un estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, ni alterar el curso de la investigación. Los investigadores se limitan a observar el curso de la misma en los grupos con y sin el factor a estudiar. Los sujetos elegidos pueden o no haber sido seleccionados de la población mediante un proceso aleatorio (al azar) o por la vía de una selección muestral no-probabilística. (Fresno, 2019, pág. 88)

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que la información brindada por la institución no puede ser modificada, y por lo tanto no se desarrollaron experimentos de ningún tipo sobre la información obtenida para detectar la problemática.

2.4 Tipo de estudio

▪ Investigación documental

Bernal Torres (2016) afirma que “La investigación documental consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o el estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. (pág. 146)

En la modalidad de estudio para el presente trabajo de titulación se realizó la investigación documental en la etapa referente a las consultas documentales tales como; libros y biblioteca virtual. Esta información se empleó en los aspectos relevantes donde era necesario ampliar definiciones, explicando de forma contundente términos, y profundizando el tema tratado para generar conocimiento del mismo.

▪ Investigación de campo

El Diseño de campo cuando se utilizan datos que se recogen directamente de la realidad, por lo cual son denominados primarios. Su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (Fresno, 2019, pág. 83)

El presente trabajo requirió investigaciones de campo en el momento de realizar la recopilación de información necesaria que ayudó a la resolución del problema de estudio planteado en la empresa asesoría y servicios contables Shirley. Además de las visitas a la entidad se empleó una entrevista y una encuesta dirigida a las personas involucradas en el objeto de estudio.

2.5 Población y muestra

▪ Población

Bernal Torres (2016) afirma que “la población es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación”. (pág. 213).

La población con la que se trabajó en la presente investigación es de 7 personas, que constituyen el personal que labora en la empresa. El detalle de la población se presenta a continuación:

Tabla 1-2: Talento humano de asesoría y servicios contables Shirley

Gerente	1
Secretaria	1
Colaboradores	5
TOTAL	7

Fuente: Asesoría y servicios contables Shirley

Realizado por: Arguello, Jonathan, 2020

▪ **Muestra**

Bernal Torres (2016) afirma que “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (pág. 213).

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario calcular una muestra, ya que se trabajó con el total de la población.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos de investigación

▪ **Método Inductivo y Deductivo**

La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica. De esta manera, el empleo del método inductivo-deductivo tiene muchas potencialidades como método de construcción de conocimientos en un primer nivel, relacionado con regularidades externas del objeto de investigación. (Rodríguez, 2017).

El presente trabajo de investigación parte de lo general a lo particular, es decir, se analizó y conceptualizó cada una de los conceptos necesarios que intervienen en la resolución del problema en cuestión, así mismo se buscó alternativas en base a conclusiones lógicas que permitan alcanzar los objetivos y metas en busca del crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.6.2 Técnicas de investigación

- **Observación**

Observar es un acto mental bien complejo. Implica mirar atentamente una cosa, una persona o ser vivo, un fenómeno o una actividad, percibir e identificar sus características, formas y cualidades, registrarlas mediante algún instrumento (o al menos en la mente), organizarlas, analizarlas y sintetizarlas. (Niño, 2019, pág. 62)

En este aspecto se aplicó dicha técnica para poder comprender la realidad de asesoría y servicios contables Shirley, mediante la observación directa de los procedimientos que realiza su gerente/propietaria y el personal de la empresa.

- **Encuesta**

La encuesta puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos. (García Dlhigo, 2016, pág. 96)

Dentro del tema de estudio, la encuesta se aplicó al total de la población con el objetivo de obtener la información necesaria que permita realizar el análisis interno de la empresa.

- **Entrevista**

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. (García Dlhigo, 2016, pág. 85)

La entrevista dentro de la investigación permitió obtener información relevante, y se aplicó al gerente/propietario de la entidad.

2.6.3 Instrumentos de investigación

- **Cuestionario-Encuesta**

La encuesta como instrumento de investigación descriptiva se aplicó al área de talento humano de la empresa asesoría y servicios contables Shirley, la cual consta de 7 personas, esto con el fin de obtener la información que ayudo a encontrar puntos relevantes y aspectos importantes para la investigación.

- **Cuestionario-Entrevista**

La entrevista se ejecutó exclusivamente al gerente/propietario de asesoría y servicios contables Shirley, cuyo nombre responde a Elizabeth Punina, quien es parte esencial de la empresa ya que

es la persona que dirige y administra. Dicha persona representó un punto clave es nuestra investigación ya que nos proporcionó información relevante que permitió analizar las falencias de la empresa para así enfocarnos en la elaboración de estrategias con el objetivo de corregirlas.

2.7 Interrogantes de estudio

Idea a defender

La elaboración del plan estratégico para la empresa de asesoría y servicios contables Shirley de la ciudad de Santo Domingo permite el fortalecimiento institucional y económico.

CAPÍTULO III

3 MARCO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 *Resultados de la entrevista*

Entrevista dirigida a la gerente-propietaria de asesoría y servicios contables Shirley

Objetivo:

Identificar los problemas organizacionales que presente la entidad en función a sus actividades empresariales.

Entrevistador: Arguello Jiménez Jonathan Steven

Entrevistada: Elizabeth Punina

1. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que rigen la conducta dentro de la organización?

Si, contamos con estas políticas dentro de nuestra organización

2. ¿Considera usted que un plan estratégico es importante dentro de la organización?

Sí, yo considero en lo personal que un plan estratégico es de suma importancia dentro de una organización por más pequeña que esta sea, ya que tener un plan estratégico ayuda a poner orden y a asignar prioridades en la gestión de los recursos para trabajar con eficiencia y eficacia.

3. ¿se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la organización?

No, se podría decir que hasta el momento no se tiene una definición exacta en lo que refiere a la misión y visión de nuestra organización.

4. ¿se ha efectuado un análisis FODA?

No, en nuestra organización no se ha establecido un análisis en razón al FODA, sin embargo estamos prospero a realizarlo para un mejor emprendimiento.

5. ¿Qué procesos han mejorado y como inciden en su eficiencia y eficacia?

La responsabilidad, la puntualidad y sobre todo la atención personalizada al cliente, es esto por medio de un seguimiento individual a cada uno de nuestros clientes en cuanto a sus obligaciones tributarias y sus diferentes trámites con las instituciones públicas.

6. ¿Cuál de estos factores; precio, calidad, servicio, tiempo e imagen cree usted que considera relevante el cliente? ¿Por qué?

Todos estos factores influyen en el crecimiento de un negocio, más aun considero que la calidad es uno de los factores más relevantes para el cliente debido a que este queda totalmente satisfecho y a gusto del trabajo.

7. ¿Cuáles son los retos que tiene para el desarrollo del personal?

Uno de los principales retos en cuanto al desarrollo del personal es la formación continua de los empleados, esto debido a que es algo necesario que favorece la competitividad de la empresa, que debe ser capaz de suministrar el conocimiento oportuno posibilitando formas de auto aprendizaje que permitan una actualización continua de conocimientos.

8. ¿Cuáles son las competencias que considera que debe mejorar con sus colaboradores?

La creatividad e innovación, debido a que esta es una capacidad laboral muy importante en cualquier profesional, no solo se trata de proponer nuevas herramientas que le permitan a su organización mejorar sus procesos, sino también de saber comunicarlas, ser capaz de ponerlas en marcha y presentar planes de acción que le permitan llevar un control y medir los resultados obtenidos.

Análisis e interpretación: Dentro de la entrevista dirigida a su gerente/propietaria se rescatan varias preguntas que ayudaran a la implementación del plan estratégico, por ello es importante mencionar que la entidad no cuenta con una imagen corporativa sólida donde se ratifique ciertos valores éticos institucionales, misión, visión, políticas, etc. Además, existen procedimientos en el tema de la administración donde se manifiestan resultados positivos que han ayudado a la mejora de la eficiencia y eficacia con relación al servicio brindado por la entidad.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa asesoría y servicios contables Shirley en cuanto al desarrollo del personal, es la formación continua de sus empleados, y para ello se deberán establecer estrategias que permitan un adecuado desenvolvimiento dentro de sus labores, es decir, generar un empoderamiento del personal hacia la entidad.

3.1.2 Resultados de la encuesta

Encuesta a los colaboradores de la empresa asesoría y servicios contables shirley

Objetivo.

Recopilar la información necesaria que ayude a formular el plan estratégico para la empresa asesoría y servicios contables Shirley

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

Tabla 2-3: Tiempo trabajando en la organización

Opciones	Encuesta
Menos de un año	0
De 1 a 3 años	4
Más de 3 años	3
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

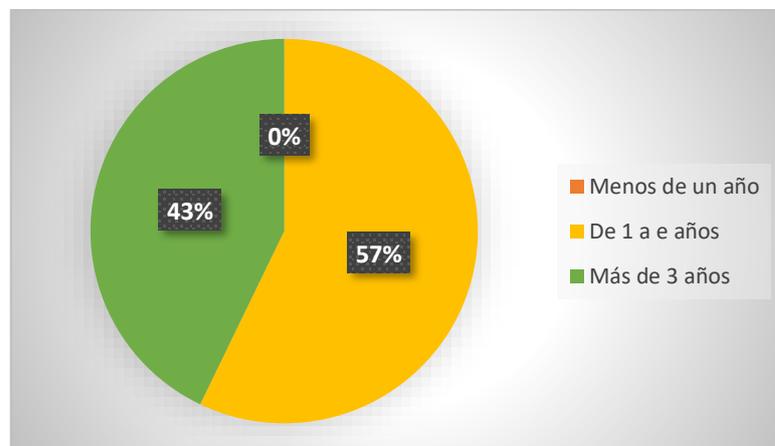


Gráfico 1-3: Tiempo trabajando en la organización

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: En base a los datos obtenidos el 57% del personal tiene de 1 a 3 años brindando sus servicios a la organización y el 43% tiene más de 3 años. Cabe mencionar que dentro de este último abarca a miembros de la familia, por lo que se considera importante que la organización genere un sentido de pertenencia hacia la entidad, permitiendo de esta manera la permanencia del personal.

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

Tabla 3-3: Misión y Visión de la empresa

Opciones	Encuesta
Si	0
No	7
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

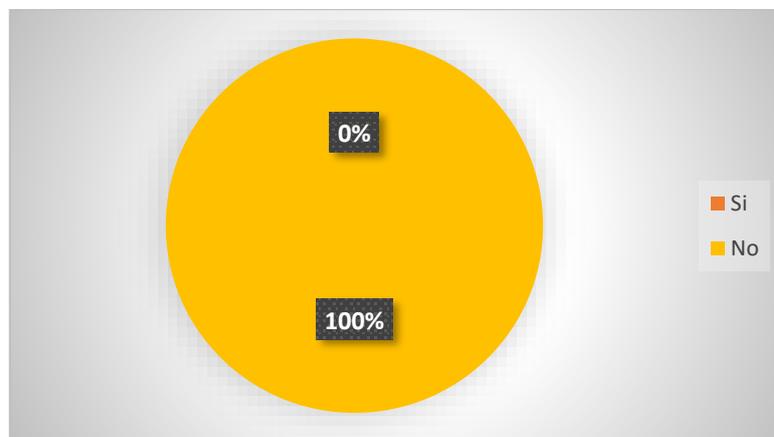


Gráfico 2-3: Misión y visión de la empresa

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: El resultado de las encuestas, representado en el 100% reflejan el desconocimiento de la misión y visión institucional por parte de los colaboradores. Esto se debe a que la entidad no cuenta con una imagen corporativa definida, donde se reflejen los objetivos principales, principios de trabajo y la realidad que busca en torno al mundo, clientes y ella misma.

3. Según su perspectiva. ¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad

Tabla 4-3: ¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad?

Opciones	Encuesta
No tener reglas	3
No tener claro las pautas de trabajo	4
No tener directrices sobre el comportamiento	0
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

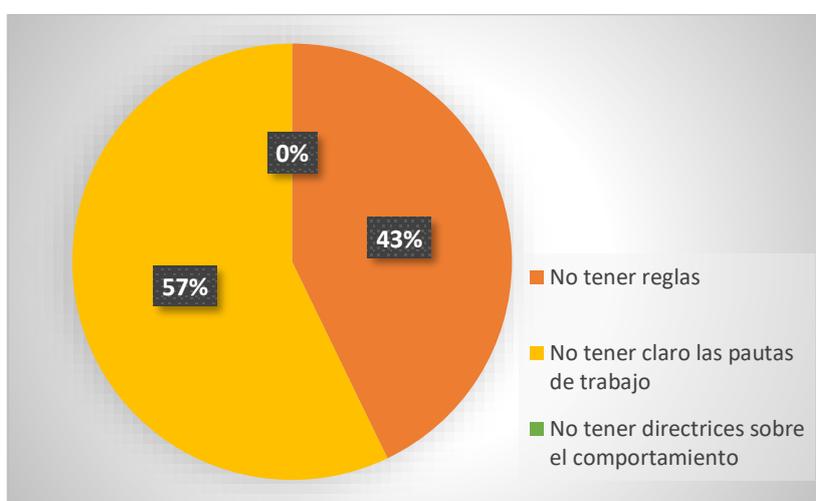


Gráfico 3-3: ¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad?

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: En base a la apreciación del total de encuestados el 57% manifiesta que no tener políticas dentro de la entidad genera no tener claro las pautas de trabajo, y el 43% menciona no tener directrices sobre el comportamiento. Una de las principales falencias dentro de la organización es no contar con reglas dentro de las cuales regirse, por lo que es importante que se establezca políticas orientadas a solucionar dichas dificultades.

4. Según su perspectiva. ¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?

Tabla 5-3: ¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?

Opciones	Encuesta
Desconocimiento de niveles jerárquicos	0
No hay responsabilidades definidas	1
Funciones no definidas	6
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

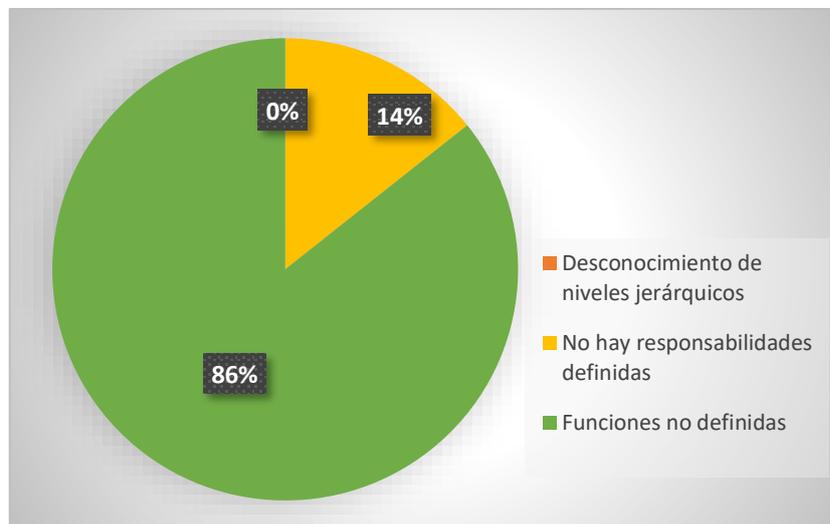


Gráfico 4-3: ¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: En base a la apreciación del total de encuestados el 86% manifiesta que no contar con un organigrama empresarial ocasiona que las funciones no estén definidas, y el 14% restante menciona que no existen responsabilidades definidas. Por ende se convierte en algo primordial establecer un organigrama acorde a la actividad empresarial que refleje los niveles jerárquicos, para contrarrestar ciertas falencias que genera el no tener dicho organigrama.

5. ¿Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo?

Tabla 6-3: Disposición de recursos para realizar el trabajo

Opciones	Encuesta
Si	7
No	0
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

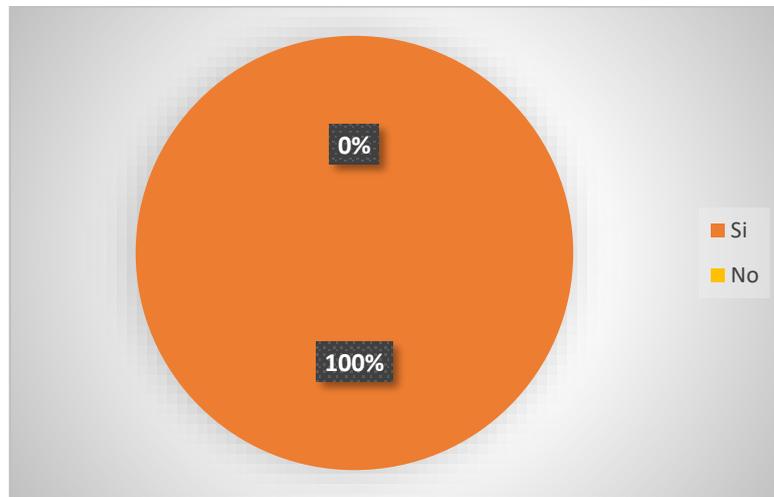


Gráfico 5-3: Posición de recursos para realizar el trabajo

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 100% respondió que cuenta con la disposición de recursos tanto tecnológicos como materiales para desempeñar sus funciones. En este aspecto por la actividad económica, la organización está ligada a los cambios tecnológicos para brindar un servicio de calidad, es por ello que cuenta con la disposición de dichos recursos, sin embargo, es necesario identificar tal requerimiento para no incurrir en gastos innecesarios.

6. ¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?

Tabla 7-3: ¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?

Opciones	Encuesta
Si	7
No	0
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

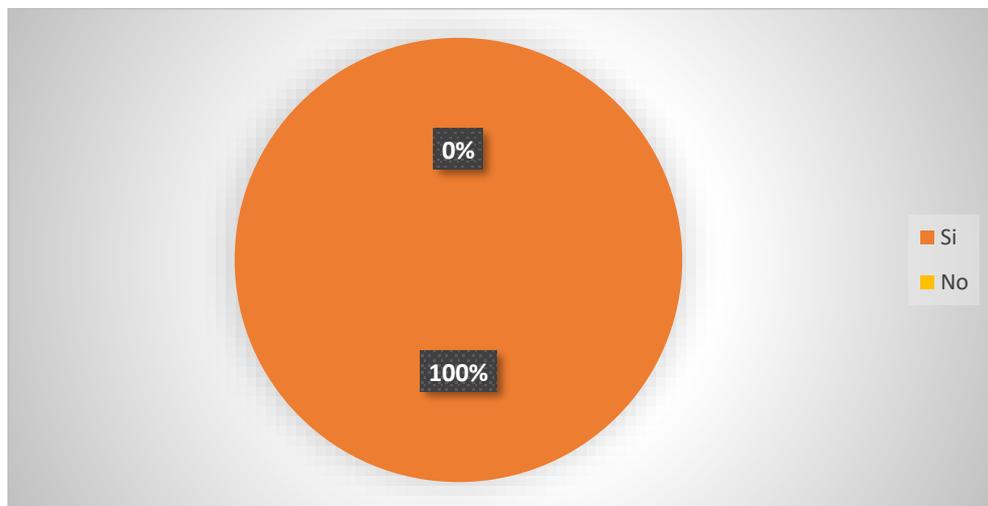


Gráfico 6-3: ¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos el 100% del total de encuestados, está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización. Por ende, cabe recalcar que un factor importante para brindar un servicio de calidad en la empresa asesoría y servicios contables Shirley es motivar al personal para que disfrute de su trabajo.

7. ¿Considera usted que recibió la adecuada capacitación para desempeñar su cargo?

Tabla 8-3: Capacitación del personal para desempeñar su cargo

Opciones	Encuesta
Si	3
No	4
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

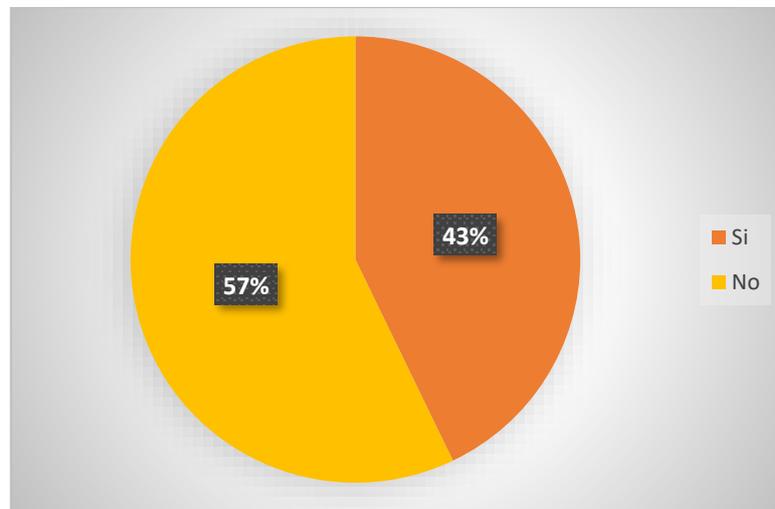


Gráfico 7-3: Capacitación del personal para desempeñar su cargo

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: Podemos apreciar que el 43% del personal de asesoría y servicios contables Shirley manifiesta que se le brindó la respectiva capacitación para desempeñar su cargo laboral, sin embargo, el 57% manifiesta que no recibió capacitación. Es importante la formación continua del personal para ser más competitivos en un mercado globalizado, por ende la entidad debe estigmatizar sus esfuerzos para conseguir que el 100% del personal estén actualizados en conocimientos para desempeñar sus funciones, contrarrestando de esta manera posibles falencias en torno al desenvolvimiento laboral.

8. ¿Cómo considera usted el trato de sus compañeros dentro sus labores?

Tabla 9-3: Clima laboral

Opciones	Encuesta
Autoritarios	0
Colaboradores	5
Solidarios	2
Independientes	0
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

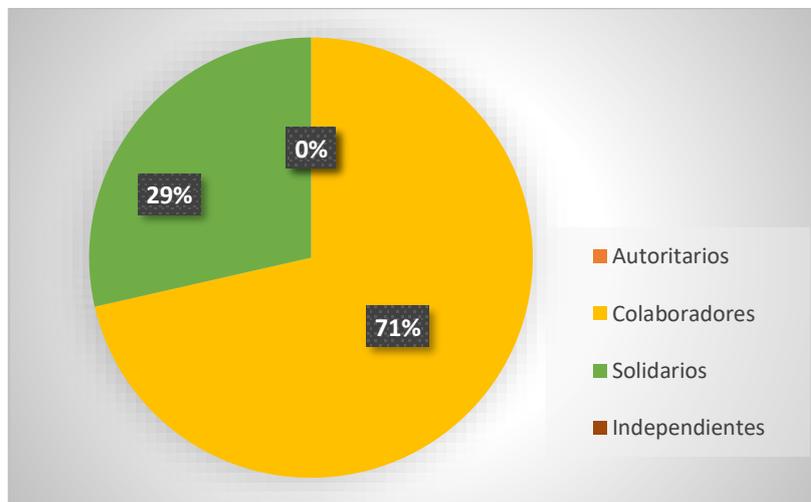


Gráfico 8-3: Clima laboral

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 71% considera a sus compañeros de trabajo como colaboradores y el 29% manifiesta que son solidarios. En este aspecto el clima laboral dentro de asesoría y servicios contables Shirley se refleja en las acciones de quienes integran la organización y es necesario mantener e integrar ciertas pautas adicionales que orienten la conducta.

9. ¿Cómo califica el trabajo que desempeña su gerente-propietaria?

Tabla 10-3: ¿Cómo califica el trabajo de su gerente-propietaria?

Opciones	Encuesta
Excelente	6
Bueno	1
Regular	0
Malo	0
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

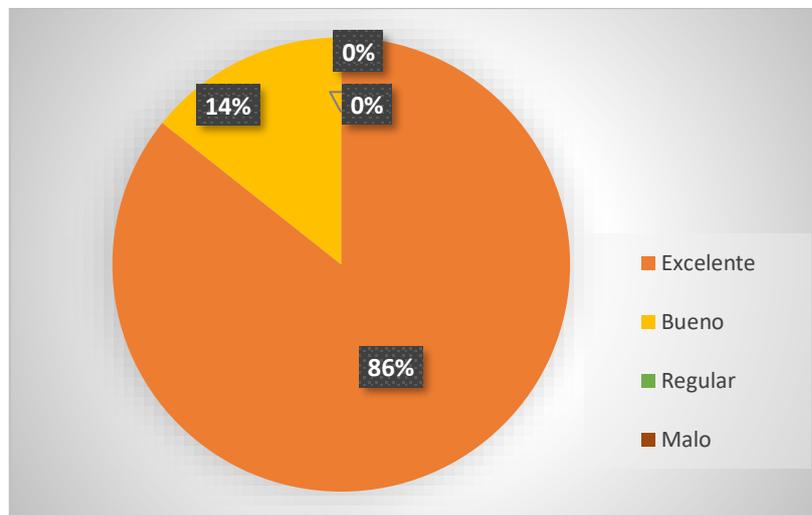


Gráfico 9-3: ¿Cómo califica el trabajo de su gerente-propietaria?

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: En lo referente a la administración de la empresa asesoría y servicios contables Shirley, el grado de calificación por parte de sus trabajadores estipulan un 86% como excelente y un 14% lo consideran como bueno. Considerando las otras alternativas a elegir, se puede decir que el trabajo que realiza su gerente-propietaria es gratificante para sus colaboradores y para el beneficio de la organización, por lo tanto, es importante mantener e integrar nuevas estrategias que ayuden a la toma de decisiones.

10. ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado?

Tabla 11-3: Principales valores que práctica dentro de la organización

Opciones	Encuesta
Puntualidad	7
Responsabilidad	7
Respeto	6
Compañerismo	3
TOTAL RESPUESTAS	23

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

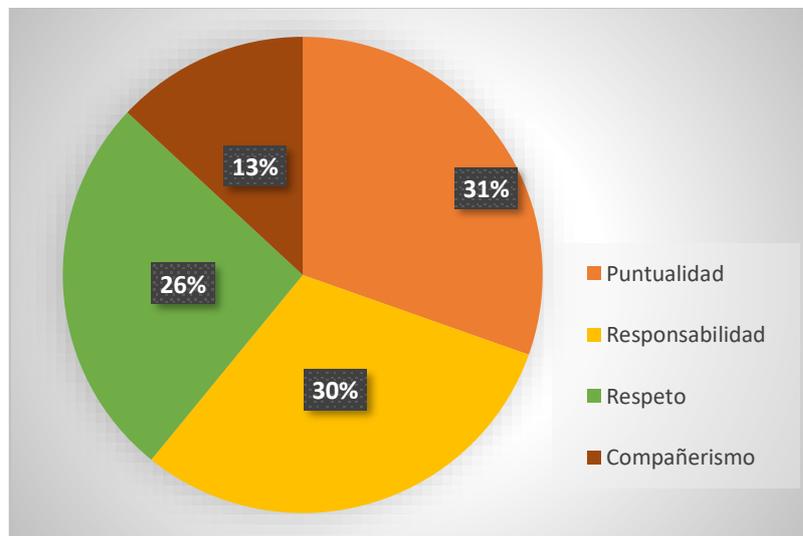


Gráfico 10-3: Principales valores que práctica dentro de la organización

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis e interpretación: Al ser una pregunta de opción múltiple se obtuvo 23 respuestas, donde se manifiesta que los valores que más representan dentro de la organización según el personal encuestado son; la puntualidad valorada en 31%, la responsabilidad en 30%, el respeto en 26% y el compañerismo en 13%. Cada uno de estos valores es necesario reafirmar e implementar aquellos que no han sido considerados, para que la entidad tenga las bases necesarias que permitan fomentar una cultura organizacional acorde a sus principios institucionales

11. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los servicios ofertados por la organización?

Tabla 12-3: Razones por lo que el cliente elige los servicios ofertados

Opciones	Encuesta
Precio	0
Calidad	3
Facilidad de pago	0
Eficiencia	4
TOTAL	7

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

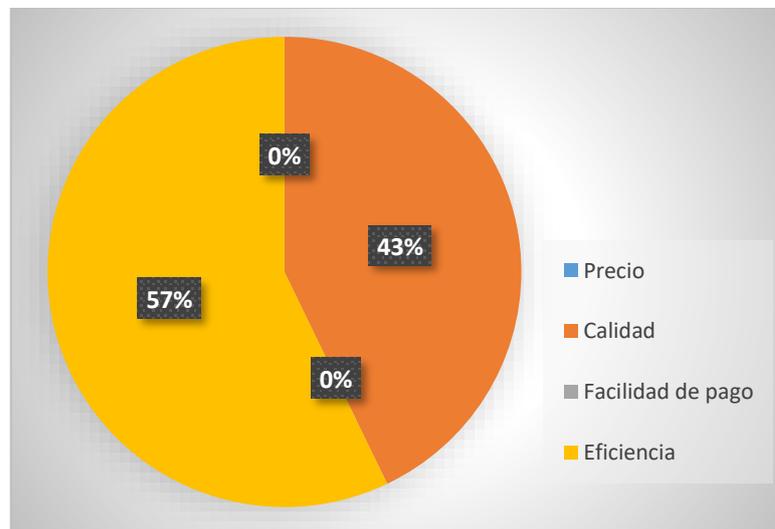


Gráfico 11-3: Razones por lo que el cliente elige los servicios ofertados

Fuente: Personal de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021.

Análisis e interpretación: Desde el punto de vista del personal que labora en la empresa asesoría y servicios contables Shirley, las razones principales por las que el cliente elige los servicios ofertados por la entidad se relacionan con; la eficiencia representada en un 57% y calidad en un 43%, descartando el precio y facilidad de pago, las cuales obtuvieron un 0%. Esto se debe a que los servicios que oferta la entidad requieren de capacidad para cumplir adecuadamente una función, independientemente de los recursos que se incurran en dicha labor, adicional a ello el tema de calidad se refleja tanto en el trato del cliente como en el trabajo ejecutado.

3.2 Discusión de resultados

El presente trabajo de titulación tiene como idea defender la realización de un plan estratégico que ayuden a la mejora de la empresa asesoría y servicios contables Shirley en la toma de decisiones para el periodo 2021-2025. Por tal razón y dando respuesta a la interrogante se pudo evidenciar mediante la aplicación de una entrevista y encuesta la necesidad de implementar un plan para mejorar el direccionamiento de la empresa debido a que esta presenta ciertas falencias internas como la falta de identidad corporativa; misión, visión y valores corporativos, los cuales son primordiales ya que justifica su existencia y para que fue creada.

Existen problemas en lo referente a la estructura organizacional y en su totalidad el personal en estudio afirma la importancia de contar con un organigrama funcional, lo mismo se demuestra en la pregunta referente a las capacitaciones del personal. Todas estas falencias que resumen representan una debilidad para la empresa frente a sus competidores y clientes, pueden ser contrarrestadas mediante la aplicación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados por la organización.

3.3 Propuesta

3.3.1 Título

“Plan estratégico para la empresa asesoría y servicios contables Shirley, de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas período, 2021-2025”

3.3.2 Diagnóstico estratégico

Con el objetivo de identificar los factores internos y externos de la empresa asesoría y servicios contables Shirley se ha realizado visitas dentro de sus instalaciones que permiten inducir cierta información. Además, su gerente ha estado dispuesta a compartir datos informativos relevantes que ayudan a identificar los puntos fuertes y débiles dentro de la organización, los cuales se han plasmado en una matriz FODA.

Identificación de la empresa

Razón social: Asesoría y servicios contables Shirley

Actividad: Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros.

Ruc: 1714464821001

Propietaria: Myriam Elizabeth Punina Mendoza

Sector:

- Por su actividad: Servicios

- Por su naturaleza: Privada
- Por su tamaño: Pequeña
- Ubicación:
- País: Ecuador
- Región: Costa
- Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
- Cantón: Santo Domingo
- Dirección: Av. Quito y Los Naranjos



Figura 7-3: Micro localización

Fuente: Palacios, M, 2010.

Elaborado por: Arguello, J, 2021.

3.3.2.1 *Reseña histórica*

La empresa “Asesoría y servicios contables Shirley”, fundada el 9 de junio de 2013, se encuentra registrada en el SRI con número de RUC 1714464821001, su historia empieza con su gerente-propietaria, ella al culminar sus estudios secundarios decide ingresar a un curso de contadores con el fin de obtener la denominación de contadora para poder ejercer dicha profesión, es así que inicia sus actividades en servicios tributarios recorriendo puerta a puerta en busca de clientes, los mismos que se conforman de sus familiares y allegados. Posteriormente al notar la oportunidad de mercado decide ubicarse en un pequeño mini local con carpa, en la vía pública ubicado en av. Quito y Los Naranjos junto al Servicio de Rentas Internas, contando con un total de 3 trabajadores; los cuales forman parte del círculo familiar. A pesar de las dificultades al comienzo del negocio

debido a varios factores como; no tener un local fijo, falta de infraestructura necesaria para brindar una atención cómoda al cliente, nace la oportunidad de establecerse en un local comercial que hasta la fecha se mantiene por el pago de arrendamiento, con el objetivo de brindar una mejor atención en la prestación de servicios al cliente.

Actualmente la empresa “asesorías y servicios contables Shirley” se mantiene en el mercado producto de llegar al cliente, con la calidad y eficiencia en la realización de trámites, el buen trato y relación laboral. Por tal razón la misma cuenta con un capital humano de 7 trabajadores, que son el soporte para la ejecución de la actividad económica de la entidad, brindando asesorías tributarias y prestación de servicios para diferentes tipos de trámites tanto de instituciones públicas, privadas y personas naturales.

3.3.2.2 Descripción del servicio (giro del negocio)

La empresa brinda varios servicios relacionados a temas tributarios, dentro de los cuales tenemos:

Tabla 13-3: Servicios al cliente

Entidad	Tipo de servicio
SRI	Declaraciones del IVA Mensual Semestral Declaración del IR para personas naturales y sociedades Declaración de herencias legados y donaciones Declaración del impuesto a la tierra Declaraciones patrimoniales Anexos transaccionales simplificados Anexos de gastos personales Anexos de relación de dependencia Anexos de Accionistas, Participes y Socios Anexo de dividendos Devolución del IVA A personas de tercera edad. A personas con discapacidad Sobre Retenciones en la Fuente A exportadores de bienes Por uso de medios electrónicos de pago Exoneraciones vehiculares Tercera edad Discapacidad Cooperados

IESS	Afiliaciones voluntarias Trabajador sin relación de dependencia Trabajador autónomo Profesional en libre ejercicio Administrador o patrono de un negocio Dueño de una empresa unipersonal Préstamos quirografarios e hipotecarios Fondos de reserva Cesantía
MINISTERIO DE TRABAJO	Realización de Contratos Registro formula decimos Actas de finiquito
SERCOP	Registro al SERCOP Registro socio-empleo Declaración juramentada periódica
JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO	Registro para calificación de la junta del artesano
AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO	Turnos para tramites en línea Trámite de cuenta propia Solicitud de Certificados en línea Certificado único vehicular Certificado de poseer vehículo Certificado del conductor Historial de infracciones del conductor Historial de infracciones del vehículo
GAD MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO	Registro para permiso de uso de suelo
CUERPO DE BOMBEROS	Trámite para permiso del y auto inspección

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.3 Análisis situacional

3.3.3.1 Análisis externo

Análisis PESTEL

Tabla 14-3: Factores Pestel

	Causa	Efecto	R
Ecológico	Zona de gran potencial económico	Incremento en ventas	O2. Atractiva ubicación de la entidad. O5. Zona de gran potencial económico, principalmente en el sector comercial, agrícola y ganadero.
Económico	Políticas económicas gubernamentales Competidores con precios más bajos.	Genera condiciones para la creación de nuevas empresas Disminución de participación en el mercado	O1. Mercado cada vez más competitivo A3. Incremento de la competencia. A4. La competencia desleal.
Legal	Normativa tributaria.	Sanciones y multas por incumplimiento.	O3. Incremento leve en el pago de impuestos al SRI
Político	Inestabilidad de gobierno Política tributaria.	Incertidumbre en el ámbito económico, social y político La desintegración de empresas y cambios en la normativa tributaria	A1. Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económica y político del país. A2. Un cambio en la política tributaria del Ecuador.
Social	Nivel de educación en temas tributarios.	Desconocimiento para tramitar el pago de impuestos.	O4. Desconocimiento de temas tributarios por parte de posibles clientes.
Tecnológico	Crecimiento de desarrollo tecnológico.	Acceso a información relevante.	A5. Mala utilización de la información

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Oportunidades y amenazas

Tabla 15-3: Oportunidades y amenazas

O1. Mercado cada vez más competitivo.	A1. Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económico y político del país.
O2. Atractiva ubicación de la entidad	A2. Un cambio en la política tributaria del Ecuador.
O3. Incremento leve en el pago de impuestos al SRI	A3. Incremento de la competencia.
O4. Desconocimiento de temas tributarios por parte de posibles clientes.	A4. La competencia desleal.
O5. Zona de gran potencial económico, principalmente en el sector comercial, agrícola y ganadero.	A5. Mala utilización de la información.

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 16-3: Matriz de evaluación externa

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Mercado cada vez más competitivo.	0,10	2	0,20
O2. Atractiva ubicación de la entidad	0,15	2	0,30
O3. Incremento leve en el pago de impuestos al SRI	0,05	1	0,05
O4. Desconocimiento de temas tributarios por parte de posibles clientes.	0,20	3	0,60
O5. Zona de gran potencial económico, principalmente en el sector comercial, agrícola y ganadero.	0,10	3	0,30
Total oportunidades	0,60		1,45
AMENAZAS			
A1. Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económico y político del país.	0,10	3	0,30
A2. Un cambio en la política tributaria del Ecuador.	0,08	4	0,32
A3. La competencia desleal.	0,07	2	0,14
A4. Incremento de la competencia.	0,05	1	0,05
A5. Mala utilización de la información.	0,10	2	0,20
Total amenazas	0,40		1,01
TOTAL	1		2,46

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Calificación:

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

La matriz de evaluación externa (EFE) arroja como resultado ponderado 2,46; donde el total de oportunidades es de 1,45 y el total de amenazas es de 1,01. Analizando estos valores se puede decir que existen más oportunidades que amenazas, el entorno que se presenta es optimista y se puede contrarrestar ciertos peligros que se representan ante la empresa.

3.3.3.2 *Análisis interno***Tabla 17-3:** Cadena de valor

DIRECCION GENERAL Y RECURSOS HUMANOS					Cliente
Desarrollo y capacitación del personal					
ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA					
Eficiencia técnica y uso sistemático del conocimiento					
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE					
Lugar amplio y cercano al SRI					
ABASTECIMIENTO					
La adquisición de equipos de computación y de oficina					
MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FISICO Y HABILIDAD -ES	PRESTACIÓN	CLIENTE	
- Servicio al cliente - Rebajas por varios tramites	Los colaboradores tienen relación directa con el cliente	- Manejo de herramientas tecnológicas. - Registro de la información.	Cumplimiento de los temas relacionados al pago de impuestos y contribuciones	La fidelización de clientes	

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Análisis de la cadena de valor

Dentro de la cadena de valor podemos divisar varias actividades tanto administrativas como operativas que en cierto grado generan valor al cliente en la apreciación del servicio recibido, las mismas que se derivan de la gestión que realiza la entidad.

1. Actividades primarias

- **Marketing y ventas:** la atención al cliente sin duda alguna es importante dentro de la entidad, cuando el cliente llega a las instalaciones tiene a su disposición de una pequeña sala de espera, televisor y abastecimiento de agua. Además, a los clientes “fieles” se les otorga cierta rebaja en sus trámites, siempre y cuando estos sean masivos. Además, una vez efectuado el servicio tributario el cliente puede acercarse a la entidad si tiene algún reclamo del mismo; tiene algún valor mal, falta algún documento, etc. Posteriormente se procede a la revisión para identificar alguna falencia y si dicho error forma parte del trabajo ejecutado se realiza una actualización de la información o en casos extremos el desembolso del dinero.
- **Personal de contacto:** Los colaboradores mantiene una relación directa con los clientes, desde el momento en que ingresan a la entidad se les brinda la respectiva ayuda para la resolución de su trámite. Cuando se presenta alguna dificultad o el trabajo es complejo, se le transfiere a la Gerente.
- **Soporte físico y habilidades:** La empresa tiene a su disposición 7 equipos de computación los cuales son indispensables por la actividad económica que ejerce, así misma, se brinda un mantenimiento y actualización de los equipos en caso de ser necesario. El personal ha adquirido habilidades en el manejo de los mismos y en el uso de las plataformas virtuales donde se realizan los trabajos correspondientes a la prestación del servicio.
- **Prestación:** Dentro de los principales objetivos de la empresa, está la satisfacción de las necesidades del cliente, por tal razón y en cumplimiento de la normativa tributaria se busca que el cliente cumpla con dicha norma.
- **Cliente:** Los clientes muchas veces realizan sus trámites de manera apresurada, por lo que la entidad guarda la documentación en archiveros hasta que dicho cliente se acerque a realizar el pago por el servicio efectuado. Esto ha permitido fidelizar a los clientes.

2. Actividades de apoyo

- **Dirección general y recursos humanos:** Asesoría y servicios contables Shirley dispone de 10 colaboradores los cuales han sido capacitados para desempeñar sus labores. La

capacitación de los mismos se da por parte de sus compañeros de trabajo como de su gerente.

- **Organización interna y tecnología:** La entidad está conformada en su totalidad por su propietaria, quien ejerce la función de gerente y es la encargada de tomar las decisiones dentro de la organización. Además, el manejo de las herramientas tecnológicas es indispensables ya que los trámites se realizan en plataformas de internet.
- **Infraestructura y ambiente:** La entidad se encuentra ubicada junto al SRI lo que representa un punto estratégico para la actividad que ejerce, así mismo cuenta con un local amplio para la atención del cliente.
- **Abastecimientos:** Asesoría y servicios contables Shirley mantiene una relación directa con proveedores de materiales de oficina; paquetes de hojas, clips, carpetas, tintas de impresión, etc. equipo de computación, servicio de internet, útiles o equipos de limpieza, etc. Los cuales son indispensables en su actividad y se adquiere en volúmenes altos, lo que genera un aprovisionamiento de los mismos.

Fortalezas y debilidades

Tabla 18-3: Fortalezas y debilidades

F1. Personal especializado y con experiencia.	D1. Falta de identidad corporativas.
F2. Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones.	D2. Carencia de guías o reglamentos dentro de la organización.
F3. Variedad de servicios.	D3. Escasa capacitación y formación continua del personal.
F4. Tiene un vínculo con los clientes.	D4. Ausencia de un marco de planificación estratégica.
F5. El servicio ofertado es eficiente y de calidad.	D5. La no-permanencia del personal
	D6. Inexistencia de un organigrama empresarial.

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 19-3: Matriz de evaluación interna

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
F1. Personal especializado y con experiencia.	0,18	4	0,72
F2. Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones.	0,08	2	0,16
F3. Variedad de servicios.	0,05	1	0,05
F4. Tiene un vínculo con los clientes.	0,07	1	0,07
F5. El servicio ofertado es eficiente y de calidad.	0,10	3	0,30
Total, fortalezas	0,48		1,30
DEBILIDADES			
D1. Falta de identidad corporativas.	0,14	4	0,56
D2. Carencia de guías o reglamentos dentro de la organización.	0,08	2	0,16
D3. Escasa capacitación y formación continua del personal.	0,09	2	0,18
D4. Ausencia de un marco de planificación estratégica.	0,07	3	0,21
D5. La no-permanencia del personal	0,10	2	0,20
D6. Inexistencia de un organigrama empresarial.	0,04	1	0,04
Total debilidades	0,51		1,35
TOTAL	1		2,65

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Calificación:

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

La matriz de evaluación interna (EFI) arroja como resultado ponderado 2,65; donde el total de fortalezas es de 1,30 inferior al total de debilidades que es de 1,35. Estos resultados demuestran que la entidad esta aprovechada en cierta medida sus fortalezas como; contar con personal especializado y con experiencia que garantice un servicio eficiente y de calidad, sin embargo,

dentro de las falencias tenemos una falta de identidad corporativa que ocasiona una no-permanencia del personal. Analizando estos valores se puede decir que existe una diferencia mínima de 0,05 que se puede aprovechar; buscando estrategias que permitan mejorar las fortalezas o convertir las debilidades en un punto a favor de la empresa.

3.3.3.3 Cruce de matrices EFE-EFI

Tabla 20-3: Cruce de matriz EFE-EFI

X	Y	PROMEDIO
EFE	EFI	
2,46	2,65	2,55

Fuente: Matriz EFE-EFI

Elaborado por: Arguello, J, 2021

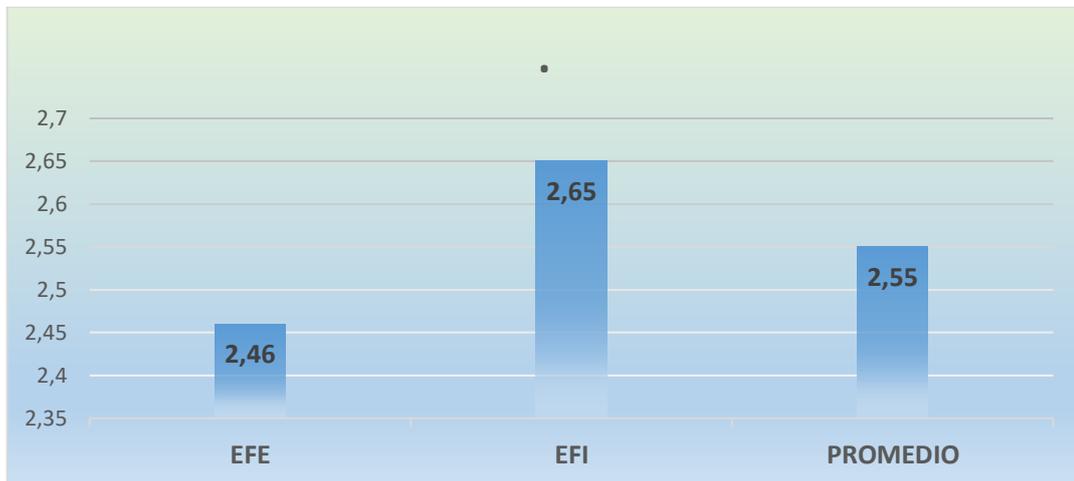


Gráfico 12-3: Cruce de matriz EFE-EFI

Fuente: Tabla N° 20-3

Elaborado por: Arguello, J, 2021

En el presente gráfico se muestra un promedio de 2,55 entre la visión ponderada del análisis externo e interno de manera que sirve como base para tomar decisiones estratégicas, las cuales se orientan en las oportunidades y fortalezas de la organización.

3.3.3.4 Matriz FODA

Tabla 21-3: Matriz de estrategias FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Personal especializado y con experiencia. F2. Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones. F3. Variedad de servicios. F4. Tiene un vínculo con los clientes. F5. El servicio ofertado es eficiente y de calidad.</p>	<p>D1. Falta de identidad corporativa. D2. Carencia de guías o reglamentos dentro de la organización. D3. Escasa capacitación y formación continua del personal D4. Ausencia de un marco de planificación estratégica. D5. La no-permanencia del personal D6. Inexistencia de un organigrama empresarial.</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Mercado cada vez más competitivo. O2. Atractiva ubicación de la entidad O3. Incremento leve en el pago de impuestos al SRI O4. Desconocimiento de temas tributarios por parte de posibles clientes. O5. Zona de gran potencial económico, principalmente en el sector comercial, agrícola y ganadero.</p>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<p>F3, O1. Crear un sitio web para poder ofertar los servicios y promocionarse como empresa. F2, O2. Remodelar la sala de espera para la atención de los clientes.</p>	<p>D1, O1. Implementar rótulos donde se estipule la misión y visión de la organización.</p>	

AMENAZAS	A1. Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económico y político del país.	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A2. Un cambio en la política tributaria del Ecuador. A3. La competencia desleal. A4. Incremento de la competencia. A5. Mala utilización de la información.	F1, A5. Crear una base de datos de clientes para el registro confidencial de información	D3, A2. Brindar capacitaciones al personal de trabajo dependiendo la actualidad del mercado D1, A4. Socializar el plan estratégico a la organización.

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.4 *Direccionamiento estratégico*

3.3.4.1 *Información para la misión*

Tabla 22-3: Información para la misión

¿Qué hace?	Brinda asesoría en temas tributarios tanto a personas naturales como jurídicas.
¿Para qué lo hace?	Para satisfacer las necesidades de la población.
¿Con qué lo hace?	Con el servicio orientado a diseñar y fortalecer su modelo de negocio
¿Con cuáles criterios se rige?	planeación, organización, dirección y control de la normativa legal referente a impuestos y contribuciones

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Misión propuesta.

Somos una empresa de asesoría y servicios tributarios que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio del servicio ofertado a personas naturales o jurídicas, interesados en diseñar y fortalecer su modelo de negocio orientando hacia la planeación, organización, dirección y control de la normativa legal referente a impuestos y contribuciones

3.3.4.2 *Información para la visión*

Tabla 23-3: Información para la visión

¿Qué queremos ser?	Una empresa nacional líder en asesoría y servicios tributarios
¿Qué ofrecemos?	Se brinda un soporte a las principales decisiones empresariales de nuestras clientes relacionadas a temas tributarios
¿Cómo lo hace?	Respaldadas con la calidad en nuestros profesionales quienes ejecutan su trabajo con ética profesional, a fin de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Visión propuesta

Ser una empresa nacional líder en asesoría y servicios tributarios, brindando un soporte a las principales decisiones empresariales de nuestros clientes, respaldadas con la calidad en nuestros profesionales quienes ejecutan su trabajo con ética profesional, a fin de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones.

3.3.4.3 *Valores propuestos*

CONFIANZA: Generar una expectativa segura y firme a clientes, y colaboradores, por tanto, jamás se deberá divulgar información confidencial que comprometa los intereses de los mismos

TRANSPARENCIA: En todas las acciones de la empresa y de su personal se evidenciará los principios y propósitos de transparencia. La importancia y el valor del suministro de información clara, íntegra, correcta y oportuna para el adecuado entendimiento y conocimiento de sus clientes, grupos de interés y/o terceras personas.

LEGALIDAD: La empresa y sus funcionarios velan por el cabal cumplimiento de las leyes, normas, políticas, reglamentos, y controles que las autoridades competentes y la organización adopten para la regulación de las actividades que desarrolla.

PASIÓN: Esta representa el compromiso más grande de la empresa con sus clientes, no hay nada más contraproducente en términos empresariales que un negocio que no inspire pasión por su actividad. Pasión es querer lo que hacemos y luchar día a día por mejorar lo que ofrecemos.

RESPONSABILIDAD: La empresa ejecuta los procesos de manera oportuna objetiva, respaldando la integridad de cada una de las personas que optan por el servicio.

HONESTIDAD: Cada uno de los integrantes de la empresa actúa con honradez e integridad en todas las actividades que realiza siendo esta uno de los valores primordiales que se aplicará dentro de la organización. Este valor es importante en el manejo de la información que tiene a disposición de los clientes

PRUDENCIA: En la empresa este valor es importante, pues debemos manejar la asesoría contable con prudencia y discernimiento ya que la información la cual confían los clientes es muy delicada por ende se la debe manejar con muchísima prudencia y con buen juicio.

TRABAJO EN EQUIPO: Fomentar el trabajo en equipo y compartir la información necesaria, para cada una de las actividades en que se desempeña la empresa, siempre buscando alternativas que ayuden a ser cada vez mejores.

EFICIENCIA: Realizar las actividades de una forma satisfactoria, hacer bien el trabajo optimizando los recursos que se tienen a disposición, evidenciando así la capacidad para realizar un buen trabajo.

3.3.4.4 *Descripción de la estructura organizacional*

La empresa asesoría y servicios contables Shirley está conformado principalmente por su propietaria quien desempeña el papel de gerente, posteriormente cuenta con una secretaria que está al pendiente del cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la entidad; dentro de ellas la entrega y recepción de la documentación. Adicional a ello dispone de cinco trabajadores

denominados colaboradores, los cuales desempeñan una función directa con el cliente; al resolver trámites, proporcionar información, etc.

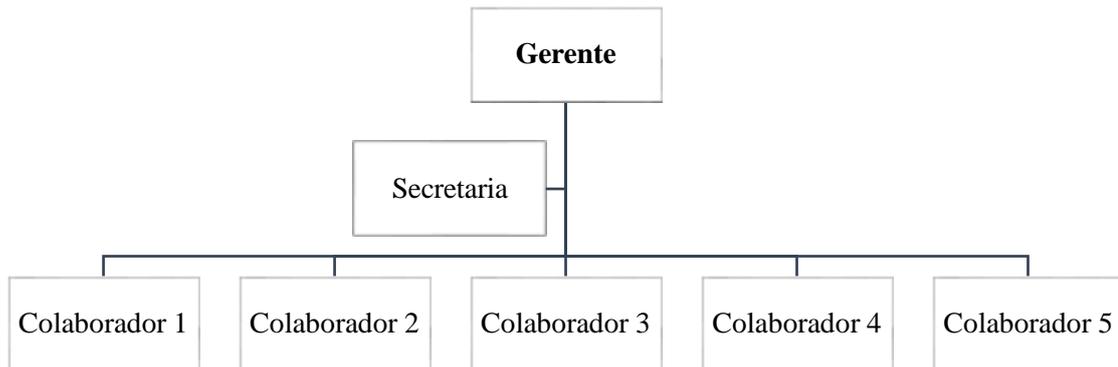


Gráfico 13-3: Organigrama

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.4.5 Políticas

Al interior de la empresa

- El personal administrativo, debe actuar con responsabilidad, amabilidad, y transparencia, teniendo como referencia los valores éticos en su labor, contribuyendo así al cumplimiento de la misión, objetivos y fines propuestos por la empresa asesora.
- El personal administrativo, asumirá un rol protagónico dentro de la empresa, con el fin de facilitar la calidad en los servicios que demandan sus clientes, por ende, debe asumir su papel con seriedad y veracidad en el cumplimiento de sus funciones como profesional.
- El personal administrativo no puede hacer un uso inadecuado de la información de la empresa o de los clientes al que tiene acceso, pues será sancionado con la pena máxima establecida por la empresa.
- El personal laboral debe cooperar en la creación de condiciones de trabajo sanas y seguras, enmarcado en valores y principios que propicien el entendimiento y colaboración en la elaboración de su respectivo trabajo.
- El personal laboral no debe aceptar compensación alguna por los trabajos realizados, pues esta es su función debiendo realizar sus tareas con eficiencia y eficacia.
- El personal laboral debe cuidar los implementos de trabajo, deben utilizar de manera adecuada y procurar la conservación de los mismos, no puede utilizar para asuntos particulares ni ajenos a las funciones para los cuales fueron destinados.

Relaciones en el ambiente de trabajo

- Tanto los trabajadores como el gerente/propietario deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Los trabajadores deberán realizar la limpieza de su lugar de trabajo antes de atender a los clientes
- Los trabajadores como el gerente/propietario, se tratarán con un lenguaje que incentive el respeto y la confianza.

Frente a clientes

- Brindar un buen servicio en la atención al cliente
- Contestar oportunamente las inquietudes que tenga el cliente respecto a los temas contables y tributarios
- La entidad está comprometida a entregar al cliente un servicio de calidad
- El cliente(a) puede venir a reclamar o pedir devolución del dinero en el caso donde exista falencias en el trabajo ejecutado.

Conductas prohibidas

Se consideran prohibidas o contrarias a los principios éticos y de conducta de la empresa, las siguientes:

- Participar en actividades personales durante el horario laboral que interfieran o le impidan cumplir con sus responsabilidades laborales dentro de la entidad.
- Utilizar las computadoras y los equipos de la entidad para negocios externos o actividades ilegales o no éticas tales como juegos de azar, pornografía u otro tema ofensivo que no tenga que ver con la actividad de la entidad.
- Aprovecharse de las oportunidades de ganancias económicas a través del uso de un bien o información de la Empresa.
- Emitir información falsa en temas tributarios para ayudar al cliente.
- El uso de un lenguaje inapropiado

3.3.5 Objetivos estratégicos propuestos

Tabla 24-3: Objetivos estratégicos

OBJETIVOS	Específico	Medible	Indicador	Alcanzable	Real	Tiempo		
						C/P	M	L/P
Crear un sitio web para poder ofertar los servicios y promocionarse como empresa.	Diseño e implementación de una página web	Eficacia con puntuación 1 a 5 Dónde: 1 ineficiente y 5 muy eficiente	Eficacia: (Resultado alcanzado *100) / (Resultado previsto)	Mediante el uso de herramientas tecnológicas (Fan Page)	Incrementar el número de clientes			X
Adecuar la sala de espera para la atención de los clientes.	Remodelar parte de los muebles y enseres de la sala de espera	Eficacia con puntuación 1 a 5 Dónde: 1 ineficiente y 5 muy eficiente	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)	Mediante el uso de recursos económicos de la empresa	Brindar un espacio cómodo en la atención de clientes.		X	
Implementar rótulos donde se estipule la misión y visión de la organización.	Contratar servicio de publicidad para la creación de los rótulos institucionales	Eficacia con puntuación 1 a 5 Dónde: 1 ineficiente y 5 muy eficiente	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)	Mediante el uso de recursos económicos de la empresa	Comprometer a la organización a generar un sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores	X		

Crear una base de datos de clientes para el registro confidencial de información	Resguardar la información proporcionada por los clientes	Eficacia con puntuación 1 a 5 Dónde: 1 ineficiente y 5 muy eficiente	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)	Mediante el uso de herramientas tecnológicas (Excel)	Contar con una base de datos de clientes			X
Brindar capacitaciones al personal de trabajo dependiendo la actualidad del mercado	Capacitar los colaboradores frecuentemente cada 6 meses	CSAT con valoración de satisfecho, neutral o descontento	Índice de satisfacción del clientes: (# clientes satisfechos/ total de encuestados) *100	Mediante la accesibilidad a la información proporcionada por el SRI y las capacitaciones	Contar con personal capacitado, que no tenga ningún tipo de limitación en el conocimiento de temas tributarios			X
Ejecutar el plan estratégico institucional	Socializar el plan estratégico a la organización	Eficacia con puntuación 1 a 5 Dónde: 1 ineficiente y 5 muy eficiente	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)	Ejecutar las estrategias propuestas	Comprometer a los colaboradores a alcanzar la visión institucional			X

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.5.1 *Objetivos a largo plazo*

Programa 1: Capacitación continua del personal

Tabla 25-3: Capacitación continua

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Brindar capacitaciones al personal de trabajo dependiendo la actualidad del mercado	Contar con personal capacitado, que no tenga ningún tipo de limitación en el conocimiento de temas tributarios Ser una empresa más competitiva	Participar en las capacitaciones que brinde el SRI.	12/10/2021	30/12/2025	0,00	Gerente general	Gerente general
		Realizar un cronograma de capacitaciones.	12/10/2021	13/10/2021	0,00	secretaria	Gerente general
		Realizar las capacitaciones haciendo uso de la información disponible en la página web del SRI.	25/10/2021	30/12/2025	72,00	Gerente general	Gerente general
		Evaluar al personal.	30/12/2025	31/12/2025	0,00	secretaria	Gerente

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 26-3: Acciones 1

Objetivos	Brindar capacitaciones al personal de trabajo dependiendo la actualidad del mercado
Estrategia	Fortalecer las competencias así como la flexibilidad y adaptabilidad del al personal de trabajo.
Acciones	<p>Participar en las capacitaciones que brinde el SRI.</p> <p>Realizar un cronograma de capacitaciones.</p> <p>Realizar las capacitaciones haciendo uso de la información disponible en la página web del SRI.</p> <p>Evaluar al personal.</p>
Programa	Capacitación continua del personal
Proyecto	Capacitaciones
Indicador	<p>Índice de satisfacción del clientes:</p> <p>(# clientes satisfechos/ total de encuestados) *100</p>

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Programa 2: Gestión de marketing

Tabla 27-3: Creación de un sitio web

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Crear un sitio web para poder ofertar los servicios y promocionarse como empresa.	Definir una imagen empresarial mediante el uso de internet.	1. Realizar una planeación sobre la presentación de la Fan Page; ¿Qué se desea comunicar?	07/10/2021	10/10/2021	0,00	Gerente general	Gerente general
	Ofertar los servicios tributarios.	2. Crear la Fan Page de acuerdo a la actividad económica.	11/10/2021	13/10/2021	0,00	Gerente general	Gerente general
	Incrementar el número de clientes	3. Promover y difundir el contenido de tu Fan Page.	13/10/2021	31/12/2025	0,00	Colaboradores	Gerente general

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 28-3: Acciones 2

Objetivos	Crear un sitio web para poder ofertar los servicios y promocionarse como empresa.
Estrategia	Hacer uso de herramientas gratuitas como Facebook para poder crear una Fan Page donde se oferten los respectivos servicios tributarios de la organización.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de cómo será la presentación de la página. 2. Crear y personalizar la Fan Page de acuerdo a la identidad corporativa. 3. Promover y difundir el contenido de tu Fan Page entre amigos y clientes.
Programa	Gestión de marketing
Proyecto	Creación de una página web
Indicador	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Programa 3: Gestión empresarial

Tabla 29-3: Base de datos clientes

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Crear una base de datos de clientes para el registro confidencial de información	Resguardar la información proporcionada por el cliente.	1. Realizar una planeación anticipada de la información de clientes.	05/10/2021	06/10/2021	0,00	Secretaria	Gerente general
		2. Crear una base de datos clientes en Excel	06/10/2021	08/10/2021	0,00	Secretaria	Gerente general
		3. Registro de la información de clientes.	08/10/2021	31/12/2025	0,00	Colaboradores	Gerente general

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 30-3: Acciones 3

Objetivos	Crear una base de datos de clientes para el registro confidencial de información
Estrategia	Emplear el programa Excel para la creación de la base de datos clientes.
Acciones	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar una planeación anticipada de la información de clientes.2. Crear la base de datos con información de nombres, contraseña SRI, fecha, tipo de trabajo, valor estipulado.3. Registro diario de la información por parte de los colaboradores.
Programa	Gestión empresarial
Proyecto	Base de datos.
Indicador	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Programa 4: Plan estratégico

Tabla 31-3: Ejecutar el plan estratégico

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Ejecutar el plan estratégico institucional.	Cumplir con el plan estratégico en su totalidad. Cumplir con la visión de la organización.	1. Analizar el plan estratégico.	01/10/2021	03/10/2021	0,00	Gerente general	Gerente general
		2. Asignar un presupuesto para la ejecución de los proyectos.	03/10/2021	04/10/2021	129,00	Gerente general	Gerente general
		3. Ejecutar las estrategias propuestas.	04/10/2021	31/12/2025	0,00	Gerente general	Gerente general
		4. Evaluar mediante indicadores el cumplimiento de las estrategias.	30/12/2021	31/12/2025	0,00	Gerente general	Gerente general

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 32-3: Acciones 4

Objetivos	Ejecutar el plan estratégico institucional.
Estrategia	Socializar el plan estratégico a los colaboradores de la organización
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el plan estratégico. 2. Asignar un presupuesto para la ejecución de los proyectos. 3. Ejecutar las estrategias propuestas. 4. Evaluar mediante indicadores el cumplimiento de las estrategias.
Programa	Plan estratégico
Proyecto	Base de datos.
Indicador	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.5.2 *Objetivos a mediano plazo*

Programa 5: Gestión empresarial

Tabla 33-3: Remodelación de sala de espera

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Adecuar la sala de espera para la atención de los clientes.	Contar con un espacio cómodo para el servicio de atención al cliente	1. Realizar un presupuesto para la adquisición de muebles y enseres.	30/10/2021	05/11/2021	0,00	Gerente general	Gerente general
	Tener un crecimiento empresarial.	2. Cotización de precios en la venta de muebles.	01/12/2021	20/12/2021	0,00	Secretaria	Gerente general
		3. Adquisición de muebles y enseres.	27/12/2021	29/12/2021	450,00	Gerente general	Gerente general
		4. Adecuar la sala de espera.	01/01/2022	05/01/2022	0,00	Colaboradores	Gerente general

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 34-3: Acciones 5

Objetivos	Adecuar la sala de espera para la atención de los clientes.
Estrategia	Adquirir muebles y enseres para prestar un servicio cómodo en la atención del cliente.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un presupuesto para la adquisición de muebles y enseres. 2. Cotizar precios en el mercado relacionados a la venta de muebles y enseres. 3. Asignar recursos económicos para la adquisición de muebles y enseres. 4. posterior a la compra, adecuar los muebles y enseres en la sala de espera.
Programa	Gestión empresarial
Proyecto	Mejorar la atención del cliente
Indicador	Eficacia: (Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.5.3 Objetivos a corto plazo

Programa 6: Gestión empresarial

Tabla 35-3: Implementación de misión y visión

Objetivos	Metas	Actividades principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecuta	Coordina
			Inicio	Culminación			
Implementar rótulos donde se estipule la misión y visión de la organización.	Tener un grupo de colaboradores con sentido de pertenencia hacia la organización.	1. Realizar un presupuesto para la contratación de servicio publicitario (rótulos).	05/11/2021	06/11/2021	0,00	Gerente general	Gerente general
		2. Cotización de precios en el mercado.	07/11/2021	15/11/2021	0,00	Secretaria	Gerente general
		3. Realizar la contratación y pago del servicio publicitario.	15/11/2021	17/11/2021	30,00	Gerente general	Gerente general
		4. Proporcionar información a la entidad contratada.	17/11/2021	18/11/2021	0,00	Secretaria	Gerente general
		5. Implementar las placas en un lugar visible de la organización.	30/11/2021	01/12/2021	0,00	Colaboradores	Gerente

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

Tabla 36-3: Acciones 6

Objetivos	Implementar rótulos donde se estipule la misión y visión de la organización.
Estrategia	Contratar servicios publicitarios para la implementación de rótulos en la entidad.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un presupuesto para la contratación de servicio publicitario (rótulos). 2. Cotizar precios en el mercado referente a rótulos en vidrio o acrílico. 3. Realizar el pago para la entrega de los rótulos. 4. Proporcionar la información de misión y visión institucional a la entidad contratada. 5. Implementar las placas en un lugar visible de la organización.
Programa	Gestión empresarial
Proyecto	Identidad corporativa
Indicador	<p>Eficacia:</p> <p>(Resultado alcanzado *100)/ (Resultado previsto)</p>

Fuente: Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

3.3.6 Resumen plan estratégico

Tabla 37-3: Presupuesto del plan estratégico

Tiempo	Objetivo estratégico	Meta	Presupuesto
A largo plazo	Brindar capacitaciones al personal de trabajo dependiendo la actualidad del mercado	Contar con personal capacitado, que no tenga ningún tipo de limitación en el conocimiento de temas tributarios Ser una empresa más competitiva	72,00
	Crear un sitio web para poder ofertar los servicios y promocionarse como empresa.	Definir una imagen empresarial mediante el uso de internet. Ofertar los servicios tributarios. Incrementar el número de clientes	0,00
	Crear una base de datos de clientes para el registro confidencial de información	Resguardar la información proporcionada por el cliente.	0,00
	Ejecutar el plan estratégico institucional.	Cumplir con el plan estratégico en su totalidad. Cumplir con la visión de la organización.	129,00
A mediano plazo	Adecuar la sala de espera para la atención de los clientes.	Contar con un espacio cómodo para el servicio de atención al cliente Tener un crecimiento empresarial.	450,00
A corto plazo	Implementar rótulos donde se estipule la misión y visión de la organización.	Tener un grupo de colaboradores con sentido de pertenencia hacia la organización.	30,00
Total			681,00

Fuente: Objetivos estratégicos propuestos de Asesoría y Servicios Contables Shirley

Elaborado por: Arguello, J, 2021

CONCLUSIONES

- La recopilación de información tanto teórica como conceptual en esta investigación fue de vital importancia, ya que, en base a la revisión bibliográfica de diversos autores tomados de libros y artículos científicos relacionados al plan estratégico se pudo desarrollar el tema de investigación, el cual está sustentado en su marco teórico y orientado a la necesidad de suplir ciertas falencias que presenta la empresa.
- Mediante el análisis interno y externo efectuado a la empresa se pudo concluir que presenta ciertas falencias donde el mayor peso de ponderación se encuentra en sus factores internos con relación a los factores externos, esto sirvió de referencia para establecer las estrategias que le permiten hacer frente a los puntos débiles, mediante el cumplimiento de metas y objetivos y con ello encaminar a la organización en busca del crecimiento empresarial.
- Se estructuró un plan estratégico que consta de misión, visión, valores institucionales, políticas, organigrama funcional, además se propuso 6 objetivos estratégicos a implementar en corto, mediano y largo plazo; cada objetivo abarca un programa con un detalle de las actividades a realizar y la designación del presupuesto para su ejecución. Todo ello permitirá que la empresa se desenvuelva con más competitividad.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que se tome como base, el estudio realizado en este trabajo, para socializar a los colaboradores de la empresa el contenido del plan estratégico.
- Es necesario que la empresa realice un análisis interno y externo periódicamente para conocer sus fortalezas y oportunidades, sus debilidades y amenazas, ya que estas suelen cambiar producto de la globalización. Una vez definidas se podrá contrarrestar ciertas falencias mediante la utilización de las herramientas de planificación y direccionamiento estratégico.
- Es recomendable que la empresa implemente de manera veraz y oportuna el plan estratégico, con miras al direccionamiento de objetivos, y metas propuestas para lograr un crecimiento empresarial.

GLOSARIO

Análisis: Procedimiento que consiste en distinguir, en un conjunto o totalidad, las partes que lo conforman o constituyen. Analizar es, pues, dividir, disgregar o descomponer un todo en sus elementos. (Gibert & Gibert, 2016, pág. 12).

Causa: Antecedente invariable o necesario de un suceso, de modo que cuando la causa existe, el efecto también existe o se sigue inmediatamente. (Gibert & Gibert, 2016, pág. 40).

Estrategia: Plan de acción —que incluye una regla o un conjunto de reglas para adoptar decisiones óptimas en circunstancias futuras inciertas— destinado a conseguir objetivos que no están bajo nuestro control directo. (Font Barrot, 2018, pág. 279).

Ética: Grupos de compradores y vendedores de bienes, activos o servicios (y también el espacio o red en los que se encuentran). Los compradores en su conjunto determinan la demanda de un producto y los vendedores la oferta. (Font Barrot, 2018, pág. 283).

Inducir: Mover a alguien a algo o darle motivo para ello. (Real Academia Española).

Integrar: Hacer compatibles intereses o preferencias que, sin ser completamente antagónicos, resultan relativamente divergentes y pueden ser satisfechos, hasta cierto punto, de manera simultánea. (Font Barrot, 2018, pág. 281).

Mercado: Grupos de compradores y vendedores de bienes, activos o servicios (y también el espacio o red en los que se encuentran). Los compradores en su conjunto determinan la demanda de un producto y los vendedores la oferta. (Font Barrot, 2018, pág. 283).

Planeación: Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder (Torres, 2015).

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57730?page=34>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4a. ed.)*. Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/108485?>
- Chamba, A. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Chávez, J. (2015). *Epistemología y metodología*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39400?>
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000100016&script=sci_arttext&tlng=pt
- Delgado, J. (2018). *Elaboración de estrategias financieras para la optimización de los gastos operacionales de PROALIM-Riobamba, para el período 2018*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/10043/1/22T0476.pdf>
- Font Barrot, A. (2018). *Curso de negociación estratégica*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/59155?>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/98278?>
- García Dlhigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269?page=85>.
- Gibert, J., & Gibert, J. (2016). *Diccionario de epistemología*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/67554?>
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291?>

- Guambo, M. (2019). *Plan estratégico para la Clínica "INGINOST Cía. Ltda."*, para el período 2018 – 2022. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=65>.
- Martínez, D. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/53118?page=28>
- Martínez, V. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/77365?>
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. . Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/59112?>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe (2a. ed.)*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127116?page=62>.
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica (2a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69143?>
- Pérez, D., & González, R. (2019). *Así se hace un plan de empresa*. Madrid: Editorial Tébar Flores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/111433?>
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento Conceptos y plan de negocios*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de dle.rae: <https://dle.rae.es/inducir>
- Rodríguez, A. y. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*(82), 179-200.
- Rojas, M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197?as_all=Planeaci%C3%B3n__estrat%C3%A9gica__fundamentos__y__aplicaciones&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123373?page=67>.
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/epoch/130328?as_all=Fundamentos__de__Administraci%C3%B3n.&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/59107?>

Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=20>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A LA GERENTE DE ASESORÍA Y SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE-PROPIETARIA DE ASESORÍA Y SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY

Objetivo:

Identificar los problemas organizacionales que presente la entidad en función a sus actividades empresariales.

Entrevistador: Arguello Jiménez Jonathan Steven

Entrevistada: Elizabeth Punina

- 1. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que rigen la conducta dentro de la organización?**

- 2. ¿Considera usted que un plan estratégico es importante dentro de la organización?**

- 3. ¿se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la organización?**

- 4. ¿se ha efectuado un análisis FODA?**

5. ¿Qué procesos han mejorado y como inciden en su eficiencia y eficacia?

6. ¿Cuál de estos factores; precio, calidad, servicio, tiempo e imagen cree usted que considera relevante el cliente? ¿Por qué?

7. ¿Cuáles son los retos que tiene para el desarrollo del personal?

8. ¿Cuáles son las competencias que considera que debe mejorar con sus colaboradores?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO B: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE ASESORÍA Y SERVICIOS
CONTABLES SHIRLEY**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ASESORÍA Y
SERVICIOS CONTABLES SHIRLEY**

Objetivo.

Recopilar la información necesaria que ayude a formular el plan estratégico para la empresa asesoría y servicios contables Shirley

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

Menos de un año ()

De 1 a 3 años ()

Más de 3 años ()

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si () No ()

3. Según su perspectiva. ¿Qué ocasiona no tener políticas dentro de la entidad?

No tener reglas ()

No tener claro las pautas de trabajo ()

No tener directrices sobre el comportamiento ()

4. Según su perspectiva. ¿Qué ocasiona no contar con un organigrama empresarial?

Desconocimiento de niveles jerárquicos ()

No hay responsabilidades definidas ()

Funciones no definidas ()

5. ¿Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo?

Si () No ()

6. ¿Está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la organización?

Si () No ()

7. ¿Considera usted que recibió la adecuada capacitación para desempeñar su cargo?

Si () No ()

8. ¿Cómo considera usted el trato de sus compañeros dentro sus labores?

Autoritarios ()

Colaboradores ()

Solidarios ()

Independientes ()

9. ¿Cómo califica el trabajo que desempeña su gerente-propietaria?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

10. ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización cuales son los valores que se han practicado?

Puntualidad ()

Responsabilidad ()

Respeto ()

Compañerismo ()

11. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los servicios ofertados por la organización?

Precio ()

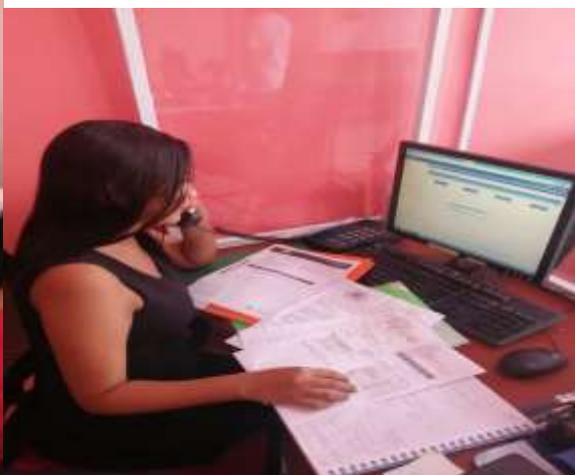
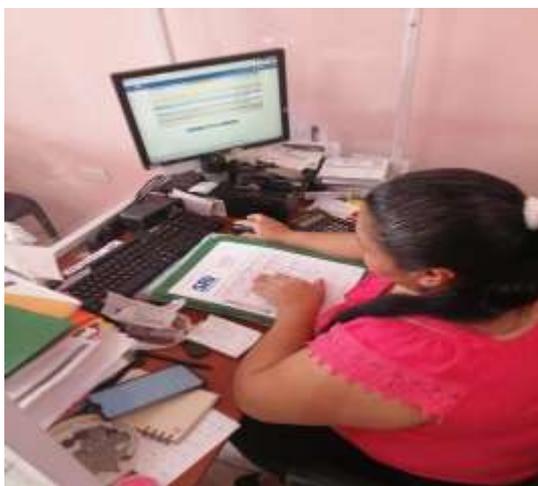
Calidad ()

Facilidad de pago ()

Eficiencia ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: FOTOS DE LA INSTITUCIÓN





espoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 07 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JONATHAN STEVEN ARGUELLO JIMÉNEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado digitalmente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

07 / 03 / 2022

0310-DBRA-UTP-2022