

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Formulación de un plan estratégico para la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el período 2023 – 2028”

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Zoila Elizabeth Barahona Cantos
Milton Paúl Sánchez Oña

Director asignado

Mtro. Ernesto A. Leo Rossi

TACNA – PERÚ

2023

MBA

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE	
RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	7
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
1.1. Título del Tema.	7
1.2. Planteamiento del Problema.	7
1.3. Objetivos de la investigación.	9
1.3.1. Objetivos generales.	9
1.3.2. Objetivos específicos.	10
1.4. Metodología.	10
1.5. Justificación.	12
1.5.1. Justificación teórica.	12
1.5.2. Justificación metodológica.	13
1.5.3. Justificación pragmática.	13
1.6. Definiciones.	14
Plan.	14
Estrategia.	14
Actividad.	14
Plan Estratégico.	14
Mejora continua.	15
Estandarización de procesos.	15
1.7. Alcances y Limitaciones.	15
Alcance.	15
Limitaciones.	15
CAPÍTULO II	16

2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Estudios sobre la planificación estratégica.	16
2.2. Conceptualización de las variables.	19
2.2.1. Planeación.	19
2.2.2. Estrategia.	19
2.2.3. Competitividad.	20
2.2.4. Innovación.	21
2.2.5. Creatividad..	22
2.2.6. Planeación estratégica.	23
2.2.7. Herramientas de la Planeación Estratégica.	24
2.2.7.1 Las cinco fuerzas de Porter.	25
2.2.7.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	26
2.2.7.1.2. Rivalidad entre competidores existentes.	26
2.2.7.1.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos.	26
2.2.7.1.4. Poder de negociación del proveedor.	26
2.2.7.1.5. Poder de negociación del cliente.	27
2.2.7.2. Matriz FODA.	27
2.2.7.2.1. Fortalezas.	28
2.2.7.2.2. Oportunidades.	28
2.2.7.2.3. Debilidades.	28
2.2.7.2.4. Amenazas.	28
2.2.8. Filosofía empresarial.	28
2.2.9. Formulación de estrategias.	30
2.2.10. Plan de Acción.	31
2.3. Importancia de las variables.	33
2.4. Análisis comparativo.	35
2.5. Análisis crítico.	36

CAPÍTULO III	37
3. MARCO REFERENCIAL	37.
3.1. Reseña Histórica.	37
3.2. Equipo de trabajo.	39
3.3. Filosofía organizacional.	39
3.3.1. Misión.	40
3.3.2. Visión.	40
3.3.3. Valores.	40
3.3.4. Políticas.	40
3.4. Diseño organizacional.	41
3.5. Productos y/o servicios.	42
3.5.1. Servicios.	42
3.6. Diagnóstico organizacional.	43
CAPÍTULO IV	46
4. PLAN ESTRATÉGICO	46
4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales.	46
4.2. Diagnóstico interno y externo.	52
4.2.1. Análisis situacional.	52
4.2.2. Análisis FODA.	53
4.2.3. Matriz 5 Fuerzas de Porter.	63
4.2.4. Matriz de Ansoff.	66
4.2.5. Matriz de Aprovechabilidad.	69
4.2.6. Matriz de vulnerabilidad.	70
4.2.7. Matriz de iniciativas estratégicas.	73
4.3. (Re)diseño de filosofía organizacional.	77
4.3.1. Antecedentes.	77

4.3.2.	Filosofía organizacional actual.	77
4.4.	Formulación de estrategias.	79
4.5.	Perspectivas de la estrategia.	79
4.6.	Objetivos estratégicos.	80
4.7.	Acciones estratégicas.	80
4.8.	Plan de acción.	82
CAPÍTULO V		86
4.	Conclusiones y recomendaciones.	86
4.1.	Conclusiones.	86
4.2.	Recomendaciones.	87
BIBLIOGRAFÍA.		89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.-	Las cinco fuerzas de Porter	66
Tabla 2.-	Elaboración de la matriz Ansoff	67
Tabla 3.-	Resultado matriz	68
Tabla 4.-	Matriz de aprovechabilidad	71
Tabla 5.-	Matriz de vulnerabilidad	72
Tabla 6.-	Matriz ofensiva de iniciativas estratégicas	73
Tabla 7.-	Matriz defensiva de iniciativas estratégicas	75
Tabla 8.-	Cuadro de Mando integral	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Equipo de trabajo	39
Ilustración 2.- Organigrama funcional	41
Ilustración 3.- Organigrama funcional de la empresa	51
Ilustración 4.- Matriz de Ansoff	69

RESUMEN EJECUTIVO.

Este trabajo se basó en la investigación, estudio, análisis y desarrollo de un plan estratégico apropiado para la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” de la ciudad de Quito, para el período 2023 – 2028, misma que tiene más de 14 años de funcionamiento, esto con el firme deseo que la empresa cuente con un instrumento técnico que le permitirá plantarse objetivos alcanzables y medibles a través del tiempo.

Una de las principales problemáticas encontradas durante el trabajo fue la falta de un documento que organice y articule de forma sistemática las actividades desarrolladas en la empresa, existía una filosofía empresarial que no se apegaba a la realidad de las actividades de la empresa y la improvisación primaba al momento de tomar decisiones para solventar los requerimientos existentes que en ocasiones resultaban favorables y en otros casos eran trabajos infructuosos que le ocasionaban pérdidas y problemas a la empresa.

Ante este escenario era imprescindible analizar el entorno de la empresa, conocer su funcionamiento, determinar la situación real en el mercado, determinar su aceptación entre los clientes, todo esto con el propósito de realizar un plan estratégico apegado a las condiciones reales de la oferta y demanda existente, que le permita a la empresa enfocarse y articular todos sus esfuerzos en la consecución de objetivos trazados que le permita alcanzar una meta durante un tiempo establecido, para poder crecer y mantenerse como una de las buscadas para solventar las necesidades de los clientes en el aspecto contable y tributario.

Para desarrollar el plan estratégico de la empresa se establecieron las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad en las que se confrontaron las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas (seis de cada una) del entorno de la empresa que valoradas permitieron establecer los

principales y mayores retos que debe enfrentar la empresa, con la aplicación y análisis de estas nacieron las iniciativas estratégicas ofensivas y defensivas que buscaron dar solución a los problemas encontrados.

Con todo este análisis se replanteó la filosofía empresarial, se reestructuró la organización para que esta sea más funcional y práctica ante las necesidades de los clientes, se establecieron las perspectivas que debe asumir para mejorar su gestión y con esta, nacieron los objetivos y acciones estratégicas que se apegan a las fortalezas de la empresa que le permita ser flexible y organizada para alcanzar las metas propuestas.

Para el cuadro de mando integral se fijaron 18 acciones estratégicas determinándose cuatro (04) acciones estratégicas bajo la perspectiva financiera, seis (06) acciones estratégicas bajo la perspectiva de procesos internos, cuatro (06) acciones estratégicas bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y dos (02) acciones estratégicas bajo la perspectiva del cliente, para cada una de estas acciones se fijaron indicadores adecuados, su forma de medición, unidad responsable y la frecuencia con la que debe evaluarse el avance de cada una de estas, con la implementación de cada una de las acciones se busca incrementar de anualmente en un 10% la atención al cliente a través de las redes sociales, hasta alcanzar el 50% total durante los próximos cinco años, todo está de la mano con la ejecución de escenario prospectivo, el plan de marketing a elaborarse y la promoción de la empresa para ubicar en un mejor sitio a la empresa.

Entre los retos que deberá asumir la empresa es la incursión de la oferta de sus servicios por medios tecnológicos que le aseguren mantenerse competitivo frente a los otros oferentes de servicios, pues con la aplicación de nuevas tecnologías en el área contable y tributaria podría emprender en un mercado que aún no es explotado, ya sea por el temor o desconocimiento de los clientes para el uso de medios tecnológicos o por que el resto de las empresas tampoco quieren invertir en esta área y

quieren mantenerse en el sistema tradicional que el cliente busque un servicio, para cada una de estas acciones se fijo un indicador y su forma de medición, para que la empresa pueda medir progresivamente el avance y logro alcanzado durante su implantación

Otro de sus retos será el ampliar su gama de servicios en otro sector con la finalidad de crecer de forma organizada para lo cual deberá buscar los mejores talentos existentes que le permitan competir de forma eficaz ante la competencia.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas nacen como emprendimientos que buscan satisfacer una necesidad de un bien o servicio al público en general, si bien es cierto al momento de su creación existen muchas expectativas sobre su futuro, no basta con tener las ganas y voluntad para poder hacerlo sino que también se necesita de conocimientos que guíen y establezcan las directrices que debe asumir para llegar a cumplir el objetivo por el que fue creado, y es así como nace la planificación estratégica que establece en un documento los objetivos a alcanzar en las empresas, explotando al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas para enfrentar con éxito las amenazas del mercado.

Siendo que es ineludible en la actualidad contar con un documento debidamente sustentado que permita la evaluación de la situación de la empresa se hace necesario que todas las empresas busquen la forma de medir sus logros y sobre todo de esforzarse por alcanzarlo, para ello se invierte en la creación y elaboración de un plan estratégico que apropiadamente formulados permiten que las empresas crezcan de forma ordenada.

Con estos antecedentes se planteó la propuesta para la formulación del plan estratégico para la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el período 2023 – 2028”, como una herramienta para que pueda guiar las acciones para alcanzar los objetivos propuestos y alcanzar las metas deseadas, para fundamentar adecuadamente se investigó la literatura más apropiada referente a este tema que permita motivar la creación de este plan, y tener los insumos necesarios para su desarrollo, todo esto con la finalidad de contar con elementos suficientes que sustente de forma técnica el desarrollo del trabajo propuesto.

Se inició con el planteamiento del problema, pues con este particular se puede conocer las dificultades que enfrenta la empresa en la actualidad y la evolución desde su creación hasta la presente

fecha, conociendo además los retos que ha venido enfrentando, planteando propuestas de soluciones, las lecciones aprendidas que como toda empresa tiene, para seguir en el mercado y sobre todo conocer el deseo de posicionar a la empresa frente a sus competidores, hace que se justifique la creación de su plan estratégico como una herramienta de gestión que guíe el camino con éxito hacia los escenarios posibles dentro de su actividad económica.

Para el marco teórico desarrollado se consideró los estudios de planificación estratégica, la importancia de aplicar todos los conocimientos de planificación, y los aportes técnicos y filosóficos sobre este caso que sustente el trabajo realizado, para ello se consideró varios autores reconocidos y estudios que respaldan los resultados alcanzados.

En el marco referencial se investigó sobre los antecedentes de la empresa, los documentos disponibles permitieron conocer su estructura, su filosofía y sus políticas, así como relacionarnos con los colaboradores logrando conocer cómo es el trabajo de la empresa, su entorno, sus clientes, el mercado sobre el cual se desenvuelve y de esta manera poder apreciar la filosofía empresarial existente y los deseos y aspiraciones de los propietarios de la empresa para poder crear el plan estratégico propuesto.

Como resultado del análisis interno y externo se establecieron las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas del ambiente de la empresa, con este preámbulo se aplicaron la matriz de Ansoff y de la cinco Fuerzas de Porter, para conocer la posición de la empresa en el mercado y de esta manera explotar al máximo las capacidades y oportunidades de la empresa, gracias a este estudio se establecieron seis objetivos estratégicos, que derivaron en dieciocho acciones estratégicas que servirán como eje del plan estratégico, con estos insumos se establecieron los indicadores adecuados, su forma de medición, periodos establecidos y responsables de su ejecución garantizando así que esta herramienta pueda ser de mucha utilidad para la empresa.

Para terminar, se realizaron las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico, que expresa de forma resumida los logros alcanzados y las sugerencias finales que permitirán a la empresa desarrollar y poner en marcha la ejecución del plan estratégico, finalmente se citaron las referencias bibliográficas de los autores que permitieron argumentar de forma técnica el trabajo ejecutado.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

1.1. Título del Tema.

Formulación de un Plan Estratégico para la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el periodo 2023 – 2028.

1.2. Planteamiento del Problema.

Según el Instituto de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), la informalidad de la economía en Ecuador se mantiene alta, en su informe del 2023 indica, que durante los meses de enero-marzo de 2023, a nivel nacional, del total de personas con empleo, el 42,5% se encontraban en el sector formal y el 53,5% en el sector informal. Siendo el sector informal un importante desarrollador de fuentes de trabajo (INEC, 2023).

La cultura tributaria en nuestro país ha crecido en las últimas tres décadas, ya que, al ser fuente de ingresos principales del presupuesto del Estado, mediante las políticas tributarias administradas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), logre un mayor universo de contribuyentes, haciendo que los profesionales de la Contabilidad puedan iniciar su empresa ofreciendo servicios tributarios en un inicio y contables en un segundo momento, a eso se suma el auge de las universidades que ofrecen las mismas carreras en nuestro país ha saturado de expertos contables el mercado existente, ocasionando que exista una sobre oferta de servicios en esta área, y la falta de plazas de trabajo ocasiona que muchos estos profesionales se vean en la necesidad de ofrecer sus servicios sin tener una relación dependencia, y costos muy por debajo de lo normal (González P, 2023).

Los nuevos empresarios saben que para poder seguir creciendo deben cumplir con sus obligaciones tributarias pues desde el momento que decidieron emprender también se obligaron al pago de impuestos, permisos, patentes reguladas acorde a la actividad empresarial que haya decidido iniciar, creándose entonces el requerimiento de un profesional que conozca de los temas antes descritos, para el cumplimiento de dichas obligaciones y que el empresario desconoce (Zapata B, 2023).

Lo anteriormente descrito, hizo posible que, el 12 de enero de 2009, un grupo de contadores independientes crearan la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, la cual en sus inicios brindaba asesoramiento en el pago mensual de impuestos tales como: impuesto al valor agregado, retenciones en la fuente, anexos tributarios, etc. para pequeñas empresas, ofreciendo un servicio integral de contabilidades de algunos negocios, dependiendo de las entidades reguladoras y controladoras que existen en el país, tales como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Municipios, Ministerio de Relaciones Laborales, etc., para luego ofrecer servicios de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, valoración de empresas, reclamo de impuestos, entre otras, dando la posibilidad de que las pequeñas empresas puedan contratar un contador experto sin que deban erogar grandes cantidades de dinero por sueldos y beneficios laborales (Zapata B, 2023).

Durante todo este tiempo de trabajo, OCF Asesores logró crear una interesante cartera de clientes, la cual permitió crecer progresivamente y hasta logró crear fuentes de trabajo; sin embargo, la empresa a consecuencia de la pandemia Covid-19 en donde gran cantidad de empresas pequeñas de muchos años de funcionamiento cerraron sus puertas, esta logró mantenerse aún con altibajos buscando nuevas alternativas y ofreciendo nuevos productos que le permitan seguir en el mercado (DW, 2021).

Frente a un nuevo escenario, la empresa en la post pandemia ha decidido buscar una mejor estrategia para trabajar frente a las nuevas necesidades de los contribuyentes y no quedar rezagada y olvidada ante sus competidores y clientes, iniciando la promoción de sus servicios a través de medios tecnológicos, la oferta de nuevos productos como auditoría y consultoría, la búsqueda de nuevos clientes puerta a puerta, nichos de mercado que le permitan crecer, todo esto lo hizo de manera empírica, sin un análisis interno o externo que le permita posicionarse adecuadamente, ocasionando que durante el camino aparecieran necesidades no previstas, nuevos requerimientos, junto a la necesidad de contratar personal calificado para suplir los requerimientos de los clientes, conllevando a que la empresa asuma nuevos retos sin una planificación adecuada que le permita trabajar para alcanzar sus metas (Cando A, 2021).

Si bien es cierto, sobre la marcha la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” reconoce que asumió retos que demandaron muchas horas de trabajo y en qué ocasiones, con el fin de cumplir con sus clientes debió sub contratar profesionales que le ayuden con los compromisos adquiridos a fin de atender a los clientes adecuadamente, esta fórmula a largo plazo demostró que no fue la adecuada, ya que muchas veces le ocasionaron pérdidas en sus ingresos y falta de credibilidad, y es entonces donde se crea la necesidad de formular un plan estratégico para los próximos cinco años, con un estudio interno y externo que le permita conocer a la empresa su posición actual, explotando al máximo sus capacidades y destrezas (Morales A, 2021).

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos generales

1. Formular un Plan Estratégico para la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el periodo 2023 – 2028.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero”, para determinar su situación actual frente a sus competidores y clientes
2. Definir una filosofía empresarial de la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero”, para fortalecer las relaciones con sus clientes
3. Formular estrategias claras y bien definidas que le permitan a la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero”, direccionar todos sus esfuerzos para alcanzar el escenario establecido
4. Diseñar el plan de acción que la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero” debe desarrollar para alcanzar sus metas y objetivos

1.4. Metodología.

Para desarrollar el Plan Estratégico, primero se realizará el diagnóstico interno y externo de la empresa, a fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para esto se realizará un análisis FODA, en la que se examinarán las variables más significativas que contribuyen a su crecimiento, fortalecimiento y desarrollo, así como también se determinarán las principales novedades que obstaculizan su progreso y a las cuales se debe prestar mayor atención para corregirlas y poder encaminar a la empresa al sitio que se desea, con este análisis estableceremos el punto de partida de las operaciones frente sus competidores y clientes en un ambiente apropiado que permita a la empresa crecer de forma planificada y organizada. (Lazzari L, 2002).

Luego del análisis interno y externo continuaremos estableciendo la filosofía empresarial, la cual debe apegarse a la realidad de la empresa y sobre todo al deseo de sus propietarios, sobre dónde quieren que se posicione su empresa a lo largo del tiempo, para esto se definirá la misión, visión y

valores empresariales que guiarán el actuar de los trabajadores de la empresa y será la apreciación que tiene los clientes al recibir un servicio, esta filosofía se establecerá de forma clara y en un lenguaje sencillo, preparando un escenario futuro que se desea alcanzar, logrando una mejora continua, reconociendo que el clima organizacional juega un papel importante, así como la responsabilidad con el medio ambiente, encajando las actividades de forma congruente para que sean aplicadas en el momento oportuno acorde a las nuevas modalidades de trabajo (Steffens G, 2016).

Definida la filosofía empresarial, se continuarán con el desarrollo de estrategias, que articulen el logro de objetivos de la empresa, para lo cual se distribuirá los recursos existentes de forma adecuada, se fortalecerá las debilidades encontradas de acuerdo un análisis establecido, que permita solucionar los problemas presentes, creando estrategias complementarias que permitan enfrentar con éxito las amenazas presentes, todas estrategia facilitará la toma de decisiones y permitirá el trabajo de forma organizado y vinculado entre todos las áreas de la empresa, esta estrategia será integra confiable y medible en el tiempo, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo para llevar un control continuo sobre los logros alcanzados y corregir a tiempo aquellas situaciones particulares que amenazan el crecimiento de la empresa (Steffens G, 2016).

Con la estrategia precisa, se diseñará el plan de actividades, el cual indicará de forma ordenada y cronológica las diligencias y movimientos que la empresa debe seguir, acorde al cronograma establecido y la utilización adecuada de recursos, este plan será una guía que debe ser conocido por todo el personal, y debe ser evaluado constantemente, con la finalidad de medir cómo se van logrando los objetivos, creando compromiso entre todos los trabajadores y responsabilidad en el actuar para alcanzar el sitio que desea la empresa en el tiempo (Talancón H, 2007).

1.5. Justificación.

1.5.1. Justificación teórica.

Muchos autores a través de la historia han señalado la importancia de que una empresa cuente con un plan estratégico, el cual guía las actividades de forma ordenada para alcanzar los objetivos propuestos, hoy en día las empresas saben que plasmar de forma documentada sus ideales les permite evaluar constantemente las actividades y logra el empoderamiento de trabajadores para que estos encaminen todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos y metas planteadas (Kovacevic A, 2014).

Siendo siempre los recursos escasos, debemos aprovechar al máximo la oportunidad de desarrollar una cultura empresarial acorde a los tiempos en que vivimos (Kovacevic A, 2014).

Igor Ansoff (1.957) conocido como el padre de la Gestión estratégica, se basa en los principios de administración, planificación y desarrollo, en la actualidad se denomina “matriz de crecimiento de Ansoff” apoya a las empresas a sostener un crecimiento establecido tomando en consideración la mejor opción que se acoja a su situación, esta matriz ayuda a comprender desde una mejor apreciación, el crecimiento y su evolución tomando en consideración las condiciones presentes y los intereses que se quiere alcanzar (Lazzari L, 2002).

Otro de los aportes significativos en materia de planificación estratégica en los últimos tiempos ha sido Michael Porter (2.008), quién desarrollo la que hoy conocemos como la matriz de las cinco fuerzas de Porter, que mediante el análisis del marketing y dirección estratégica se logra el equilibrio de poder, y hoy en día les permite a los directivos estar un paso delante de sus principales competidores, administrando de forma efectiva el riesgo en las operaciones (David F, 2012).

Siguiendo en esta línea también podemos citar al Schaper (2014) expone la trascendencia que ha tenido un plan estratégico para dirigir las actividades de una empresa dentro un mercado competitivo, además señala que el plan debe considerar el avance y entorno tecnológico preponderante para cada época, pues el mercado tecnológico ha hecho posible que la promoción de productos y para ellos los planes estratégicos deben considerar una actualización tecnológica paralela que permita mantenerse competitivo frente a sus competidores (Cipriano A, 2016).

1.5.2. Justificación metodológica.

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizará la metodología establecida para la elaboración de planes estratégicos, iniciando con el análisis interno y externo que nos dará un enfoque de donde nos encontramos actualmente, reconociendo nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta manera podremos definir la visión, misión y valores que permitirán orientar los esfuerzos dentro de la organización, para luego formular las estrategias que encaminar la dirección de la empresa al horizonte deseado, y desarrollar planes de acción, asignando para ello un líder, tiempo y medios para que puedan ser realizados y de forma ordenada y organizada puedan encajar en cada uno de los escalones establecidos durante la planificación, logrando la estandarización de sus procesos, creando un modelo de trabajo definidos en calidad y eficiencia (David F, 2012).

1.5.3. Justificación pragmática.

Este trabajo tiene relevancia en su desarrollo pues es apoyado por los propietarios de la empresa quienes están brindando todas la facilidades necesarias para este plan estratégico no se quede tan solo en un papel e ilusión, sino que busca que éste se concrete, pues es necesario contar con un documento que asigne responsabilidades en el tiempo y éstas actividades deben ser orientadas a alcanzar un objetivo que les permita mantener a la empresa como una de las más aceptadas dentro

de sus clientes, en esto entonces radica la importancia del desarrollo de este trabajo, pues debe apegarse a la realidad de la empresa y ser un instrumento orientado de estrategias de mejora durante los próximos cinco años (Cavazos J, 2021).

1.6. Definiciones.

Plan.

Es un conjunto de actividades secuenciales que se ejecutan en un orden adecuado, dentro de un cronograma específico y con los recursos necesarios para alcanzar un objetivo (Cipriano A, 2016).

Estrategia.

Habilidad o destreza que se emplea para alcanzar un objetivo o una meta a corto o largo plazo, una estrategia se basa en un estudio pormenorizado que permite establecer el mejor camino a seguir para tener éxito en lo que se emprende (Talancón H, 2007).

Actividad.

Es una tarea o diligencia que un individuo ejecuta en un momento determinado bajo un conjunto de instrucciones que detallan el que hacer durante una jornada o determinado tiempo (Talancón H, 2007).

Plan Estratégico.

Es un documento perfectamente analizado y estudiado que permite orientar, dirigir y concretar las actividades que se realiza una entidad, basando en una estrategia que le permita alcanzar los objetivos planeado, valiéndose para esto de análisis y proyecciones de escenarios en los cuales a futuro la entidad desee estar (Cipriano A, 2016).

Mejora continua.

Es una búsqueda constante e interminable para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en los procesos de negocio (Talancón H, 2007).

Estandarización de procesos.

Tarea de unificar procesos en una empresa a fin de crear patrones y guiones sobre las actividades más variadas, en la que todos los involucrados en el funcionamiento de la empresa sigan sus pautas (Cipriano A, 2016).

1.7. Alcances y Limitaciones.

Alcance.

El alcance de este trabajo se desarrollará en Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Kennedy con los dueños de las Pymes del sector que buscan solventar sus necesidades de servicios tributarios para el cumplimiento de obligaciones con el Estado (Talancón H, 2007).

Limitaciones.

Se ha establecido un periodo de cinco años para detallar las actividades, estrategias que la empresa "OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero", desea iniciar para alcanzar sus metas en cinco años (Talancón H, 2007).

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Estudios sobre la planificación estratégica.

Es objeto de muchas discusiones el establecer los orígenes de la estrategia, saber de qué forma fue empleada y sobre todo conocer cómo ésta fue evolucionando y perfeccionándose a través del tiempo, se conoce a través de la historia varios relatos que demuestran que en la antigüedad las personas de forma empírica empezaron a desarrollar destrezas y habilidades para realizar sus actividades habituales, siendo estos los cimientos de lo que más adelante sea herramienta para desarrollar sus labores de forma planificada y organizada, sin embargo, muchos investigadores coinciden que las guerras fueron los primeros principios de cómo se analizaba a los enemigos antes de iniciar una ofensiva, y sobre todo la forma de estudio sobre las condiciones más adecuadas para poder actuar de forma efectiva, para alcanzar los objetivos planeados (Tzu, 2008).

Es así que en la antigua China Sun Tzu en su libro “El arte de la Guerra” detalla de forma creativa como examinar al enemigo antes de enfrentarlo, para poder derrotarlo utilizando el mínimo de esfuerzo, aprovechando los recursos existentes, atacando sus puntos débiles y valiéndose de la astucia para poder desestabilizarlo, siendo este escrito el primer pilar donde se establece una estrategia clara y definida que hasta el día de hoy es puesta en práctica no solo en las guerras sino también en las actividades que día a día las personas forjan en todos los ámbitos que se encuentran (Tzu, 2008).

Ya en la era moderna han sido valiosos los aportes de grandes personajes como Frederick W. Taylor quien indica y fundamenta los principios de la administración que fueron la planeación, preparación, control y ejecución, por su parte, Henri Fayol desarrolló el conocimiento de administrar,

basándose para ello en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para poder administrar de forma adecuada no solo para las empresas sino también para cualquier tipo de actividad, pues de forma continua las personas siempre están relacionadas con la administración y de las cosas que están en su entorno pues para poder emprender cualquier actividad por más pequeña que esta sea, siempre pensamos en los posibles escenarios o resultados favorables ante el desarrollo de los planes que uno realiza (David F, 2012).

La planeación estratégica tomó impulso en la década de los sesenta con la publicación del libro “Estrategias Corporativas” por el autor Igor Ansoff a quien se le atribuye el título de padre de la gerencia estratégica, en esta publicación describe de forma especial, como las empresas deben participar activamente en la búsqueda de mercados aún no explorados, o desarrollar estrategias que permitan fortalecer su permanencia frente a su competidores potenciales, a través de un estudio interno que le permita valorar de forma efectiva su situación real en el mercado actual y determinar si las nuevas estrategias a aplicarse son las más convenientes para asegurar el crecimiento de la empresa (Talancón H, 2007).

Ansoff establece una matriz de estudio representada en una tabla de dos por dos donde se define las posibilidades de un producto nuevo o existente versus un mercado nuevo o ya existente, con esta apreciación los directivos pueden determinar si es necesario mejorar lo que tienen o crear algún producto nuevo valorando los factores de riesgo y oportunidades (Kovacevic A, 2022).

Actualmente la forma ideal para una planificación estratégica es elaborar un plan importante que encaminé las pautas de actuación y orientación en un escenario de futuro, implica el desarrollo de un proceso de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación, para de forma racional, definir actuaciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados, es así que múltiples son las herramientas de la planeación estratégica, entre las que

podemos utilizar es el Análisis FODA, análisis 360º, diagramas de control, diagramas de Pareto, análisis PESTEL, Matriz de producto-mercado, Las fuerzas de Porter entre otras (Sánchez D, 2020).

Para el autor Rodríguez E. (2016). La planificación estratégica es un proceso socio-político y científico, orientado por objetivos de transformación cuanti-cualitativos de un sector particular de la realidad, este proceso articula dos dimensiones de modo dialéctico, la reflexión y la acción cuyo nexo lo constituye la evaluación, como proceso permanente de conocimiento revisión, aprendizaje y retroalimentación, bajo este fundamento recomienda que toda empresa debe utilizar un análisis de 5 fuerzas de Porter.

Bajo este estudio podría abarcar más particularidades que permitan analizar el conjunto de factores externos a la empresa que tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial, y la empresa no los puede controlar, para el autor Talancón H. (2007), indica que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, también es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, porque enfatiza que esta es de suma utilidad, para el desarrollo de un plan estratégico, pues a más de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite establecer la estrategia a plantearse a futuro, en base al punto de análisis inicial.

El desarrollo de la filosofía empresarial revela el compromiso social de la organización y guía el actuar de todas las personas en cada momento, cuyo objetivo principal es la de incentivar a su personal a alcanzar los objetivos planteados, logrando el empoderamiento bajo los principios de sencillez, objetividad y relevancia, capaz de que sea comprendida en pocas palabras y permita que estas sea memorizada por todos las personas por lo que Kovacevic, A. (2014) recomienda realizar un análisis o

reformulación de la misma, ya con los resultados obtenidos del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el FODA se pueden definir las estrategias y un plan de acción que guiará el accionar dentro de la empresa.

2.2. Conceptualización de las variables.

2.2.1. Planeación.

La planeación ha sido utilizada regularmente por todas las personas en cierto momento para organizar las ideas que le permitan alcanzar una meta fijada, aun cuando esta ha sido utilizada de forma empírica esta herramienta cotidianamente ha permitido trazar una ruta a seguir, es así que González (2018); define a la planeación como la función por la cual se fijan objetivos, se idean los cursos de acción para alcanzarlos y se seleccionan el más conveniente con base en la proyección de sus consecuencias y de los recursos de los que se dispone.

Ramírez (2019), manifiesta que el proceso resulta de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos, Gotees (2010) manifestó de forma clara y sencilla que planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido, lo anteriormente expuesto es representativo dentro de la conceptualización de esta palabra, pues la planeación busca proyectar un futuro deseado organizando adecuadamente las recursos disponibles para alcanzar un objetivo.

2.2.2. Estrategia.

Producto del análisis de las actividades que las personas establecieron dentro de un plan, empezaron a definir cuál es el camino más adecuado que les permita llegar a culminar con éxito la

tarea establecida, es así que se estudia las distintas posibilidades y consecuencias de hacer o dejar de hacer algo dentro de la planeación, a este estudio muchos autores.

Westreicher (2020) presentó un método para la toma de decisiones y tomar las mejores decisiones frente a un posible escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos, Halten (1987) también enseña que la estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, por su parte Tabatorny (1975) plantea que la estrategia es el conjunto de decisiones que determina la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno, todos estos conceptos tienen su semejanza en que se definen como el mejor mecanismo y habilidad para explotar adecuadamente sus recursos y alcanzar un objetivo (Steffens G, 2016).

2.2.3. Competitividad.

Dentro del ámbito humano se ha hablado mucho sobre la palabra competitividad, pues el hombre en su afán de superación ha roto paradigmas y barreras que en un principio eran imposibles de alcanzar para esto ha dedicado muchas horas de trabajo y energía para alcanzar esas metas, a este conjunto de esfuerzos organizados que buscan alcanzar una meta determinada para mostrarse como el mejor en un ámbito específico se lo considera como competitividad, pues como principal objetivo busca demostrar que se tiene las habilidades y destrezas necesarias para llegar a ser el mejor y competir en la misma área para alcanzar la cima en lo que sabe hacer, ya, en el ámbito empresarial la competitividad se la ha relacionado como la demostración de empresa para liderar el mercado o la de ubicarse por delante de sus competidores aplicando una estrategia previamente estudiada que le permita ubicarse por encima del resto (Ávila D, 2020).

Según Morales J. (2014), la competitividad es la capacidad que posee una empresa, un sector económico o una economía, en general, para competir con éxito en el mercado o los mercados en los que participa, de igual forma Ávila D. (2020), indica que la competitividad es la base de una lucha permanente entre las empresa con el propósito de alcanzar un posicionamiento en los mercados y lograr los objetivos de manera independiente, sin demeritar que en gran parte es una acción propiciada a partir del ingenio y de la innovación del factor humano, que conduce a la generación de nuevas ideas con impacto en la calidad del producto, el servicio, entre otros y por supuesto la precepción del cliente, en cambio otros autores dan un enfoque más empresarial, el caso de Rubio L (2015), manifiesta que la competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a la competencia en su propio territorio; de todos estos conceptos, los autores dan su punto de vista, el mismo que se estructura en el ámbito en que este tema es apreciado considerando una similitud entre el esfuerzo que la persona o la empresa desarrolla, tratando de explotar al máximo sus potencialidades para alcanzar a ser el líder que se ha formulado.

2.2.4. Innovación.

El término innovación se encuentra relacionada con el desarrollo de nuevas ideas que formulen, reformulen o planteen otras formas de alcanzar un objetivo, pero esta vez con el ahorro significativo de recursos y esfuerzos, es así que la tecnología ha jugado un papel muy importante en la innovación, pues a medida como esta ha evolucionado, también se ha distinguido significativamente los cambios que han traído, esta mejora continua, para las empresas ha significado una fuente de ahorro de recursos económicos, pues se ha sustituido la mano de obra a través de la modernización progresiva de la maquinaria y la sistematización de procesos que con el pasar del tiempo ha permitido a las empresas alcanzar grandes mejoras y por tanto ganancias, ya que invertir en innovación les ha permitió permanecer en el mercado ofreciendo sus bienes o servicios (Cavazos J, 2021).

En este contexto muchos autores tienen diferentes valoraciones sobre la innovación tal es el caso de Cabrera (2020) quien indica que la innovación es un fenómeno inherentemente complejo, cuyo desarrollo depende de la disponibilidad de capacidades estratégicas, económicas, organizacionales, educacionales, de regulación y de gestión del conocimiento, entre varios otros factores fundamentales.

Si bien este concepto es muy amplio y hace hincapié a la iniciativa como pilar de la innovación también podemos citar lo que dice Méndez D (2020) quien indica que como clave el proceso de innovación es lograr que las ideas implementadas cumplan una función acorde con los objetivos de la organización.

Este concepto toma como base fundamental la eficiencia y eficacia de los procesos, a esto podemos sumar los que mencionan que la innovación es la utilización del conocimiento nuevo para introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, las ideas en los negocios o concepto de negocios, servicios, formas de entrar en el mercado, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades existentes de forma apropiada útil y variable, de acuerdo a estas tres valoraciones podemos decir que la innovación busca mejorar procesos emprendiendo una nueva alternativa bajo un estudio adecuado con eficiencia y eficacia para que una empresa pueda alcanzar mayores ingresos económicos (Méndez D, 2020).

2.2.5. Creatividad.

Se habla en la actualidad que debemos dejar a un lado aquellas ideas tradicionales de hacer negocios, se dice que para innovar debemos mejorar las ideas y que para ser competitivos debemos perfeccionar nuestros procesos frente a los de nuestra competencia, pero no basta tan solo con idear alternativas basadas en modelos existentes, se debe optar por imaginar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, que de forma ingeniosa busque soluciones a problemas

existentes que sean atractivas y nuevas dentro del mercado, apreciadas por los usuarios y que establezcan la iniciativa propia de la empresa para abrir nuevos mercados (Osorio A, 2022).

Según el autor González A. (2016) la creatividad se utiliza para encontrar ideas o asociaciones nuevas con un proceso de pensamiento estratégico entre ideas presentes que se fomentan de la reflexión constante e inconstantes, en cambio para Winnicki, G. (2015), la creatividad es la movilidad, transformación y posibilidad; en contraposición a pasividad, estancamiento e imposibilidad absoluta, es la forma de posesionarse en el mundo, relacionarnos con la realidad, de proyectar y pensar ideas desde lo individual hacia lo colectivo y viceversa, Cavazos J. (2021) menciona que la creatividad es el proceso de producir cosas originales, es una potencialidad y una capacidad humana, un habilidad productiva, que se dirige a diferentes objetivos que conducen a la generación de nuestras ideas, si analizamos detenidamente los conceptos citados por estos tres autores podemos darnos cuenta que la creatividad juega un papel importante en las oportunidades que puede tener un negocio, pues el desarrollo de esta habilidad se deberá sumar la originalidad y fluidez logrando ubicar a la empresa en una mejor posición económica.

2.2.6. Planeación estratégica.

En la actualidad las empresas buscan conseguir ventajas competitivas, que le permitan crecer y ser rentables por lo que investigan en herramientas que cumplan este propósito, una de ellas es la planeación estratégica, de esta herramienta ya que existe un extenso conocimiento y experiencias que han definido la forma como serán aplicados, existiendo muchos autores que han estudiado y aplicado la planeación estratégica reconociendo que existen factores internos y externos que se articulan de forma sistemática para alcanzar un fin determinado (Osorio 2022).

Según Rojas (2012) define la planeación como la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se define estrategias y seleccionan alternativa y cursos de acción, ejerciendo objetivos y metas comunes, económicas, sociales y políticas, considerar los recursos reales y potenciales que deje establecer un punto de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más acercada del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito, para Evoli (2009), indica que la planificación estratégica es una herramienta de la gerencia, que radica en la búsqueda de ventajas rivales de la organización y la formulación y puesta en desarrollo de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la visión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), menciona que la planificación estratégica pasos a seguir para poner en disposición sus objetivos y acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, es un proceso de comunicación y establecer decisiones en el cual participan todos los niveles fundamentales de la empresa, todo lo anteriormente descrito tiene una similitud en cuanto a su aplicabilidad, pues la Planificación Estratégica en una guía metodológica perfectamente estructurada que permite el desarrollo armónico de las actividades establecidas de forma ordenada para alcanzar una meta establecida.

2.2.7. Herramientas de la Planeación Estratégica.

Las herramientas de la planeación estratégica son métodos que sirven de soporte para orientar la organización del trabajo, tanto administrativo como operativo, y la toma de decisiones dentro de una organización, estas herramientas usadas adecuadamente permiten hacer una gestión del conocimiento apropiada, pues son efectuadas de forma técnica y analizan un posible resultado, pues mejoran las

habilidades de gestión y juntamente, lograr un desempeño óptimo en los procesos administrativos y operativos (Vargas R, 2008).

2.2.7.1. Las cinco fuerzas de Porter.

Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de la era moderna, que desarrolló su estrategia de competitividad considerando la economía y gerencia, gracias a sus aportes al mundo de los negocios, en la actualidad se entiende que la gerencia estratégica mediante la cual se lleva a cabo ventajas para que los negocios sean más competitivos (David F, 2012).

Para el autor Machaux E. (2016), las 5 fuerzas de Porter permiten a los directivos de la empresa anticiparse a las tendencias, con el fin de influir sobre esta última mediante la toma de decisiones que le permitirán obtener o mantener una ventaja competitiva, en cambio, para Velásquez A. (2012) menciona que desde el punto de estrategia esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa, así como para luchar contra la competencia., David, F. (2012), indica que esta herramienta permite el análisis y medición de competitividad de la empresa, con estos antecedentes podemos decir que las cinco fuerzas de Porter examinan el poder que tiene el cliente y los proveedores de negociar, la amenaza que representan los productos nuevos y los que se pueden sustituir y la rivalidad entre los negocios, los cuatro primeros elementos funcionan de forma independiente los unos de los otros, acrecentando las rivalidades presentes de un mismo sector.

Bajo este sentido, es más fácil comprender la estructura competitiva de la empresa, pues de forma sencilla se aprecia el sentido de la empresa, así como también el sentido de la medida en que es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio, para ellos debemos hablar de cada una de las fuerzas para tener una mejor apreciación de sus conceptos.

2.2.7.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Esta fuerza cuenta la simpleza que pueden entrar las nuevas empresas en el sector y la competencia con las empresas que se encuentran en el mercado. Cuando la empresa entra fácil al sector, se disminuye la rentabilidad de las empresas ya existentes. En un mercado con muchas empresas la competencia de luchar por una cuota se hace complicado generar beneficios (Donawa Z, 2018).

2.2.7.1.2. Rivalidad entre competidores existentes.

Esta rivalidad mide la competencia entre empresas ya existentes. Cuando hay gran cantidad de empresas que brindan productos o servicios similares, en el mercado habrá más competencia y será difícil que generen beneficios las empresas. Lo que asemeja que cuando la competencia se solidifica, mejora la rentabilidad de las empresas en el sector (García S, 2022).

2.2.7.1.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Esta fuerza calcula lo fácil que los productos o servicio son sustituidos por otras empresas. La existencia de productos o servicios que pueden sustituir a los que ya se ofrecen en el mercado, reducirá la demanda de estos últimos. Traerá como resultados afectaciones a los beneficios de las empresas. Disminuye la rentabilidad de las empresas cuando más fácil se pueda sustituir (García S, 2022).

2.2.7.1.4. Poder de negociación del proveedor.

Esta fuerza mide el grado en el que los proveedores de una empresa tienen la facilidad de aumentar los precios de sus productos o servicios. Si los proveedores tienen el don de negociar,

significaría que las empresas pagarían más por sus insumos esto afectaría a sus beneficios, Mientras más poder tengan los proveedores, será menor la rentabilidad de la empresa (Velásquez A, 2012).

2.2.7.1.5. Poder de negociación del cliente.

Esta fuerza establece el grado en el que los compradores tiene la capacidad de disminuir los precios establecidos de los productos o servicios que ofrecen su empresa. El precio de la empresa se debería reducir si el comprador tiene la facilidad de negociar afectando sus beneficios, y la rentabilidad de la empresa mermará (Chacón L, 2020).

Las empresas deben reducir sus precios cuando los compradores tiene la facilidad de negociar y esto afecta sus beneficios. Cuanto más poder tengan los compradores, menor será la rentabilidad de la empresa.

2.2.7.2. Matriz FODA.

Esta matriz es la herramienta más utilizada para hacer un análisis interno y externo de una empresa pues su aplicabilidad y razonabilidad permite considerar y valorar de forma interna y externa la situación de la organización, para el autor Sánchez D. (2020) FODA sirve como herramienta que evalúa detalladamente la reciente posición de una organización o persona sobre el fundamento de sus debilidades y fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Para el autor Lazzari L (2002), la matriz FODA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación, con estas dos apreciaciones podemos decir que la matriz FODA, es una herramienta que permite comprar un cuadro

de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y real que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, esta matriz está conformado por los siguientes aspectos:

2.2.7.2.1. Fortalezas:

Son las capacidades especiales con que cuenta la organización son propias y únicas que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

2.2.7.2.2. Oportunidades:

Son aquellas causas que resultan positivas, propicio, aprovechables, que se deben encontrar en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten alcanzar ventajas competitivas (Lazzari L, 2002).

2.2.7.2.3. Debilidades:

Son aquellos elementos que provocan una perspectiva perjudicial frente a la competencia, entre ellas pueden ser los recursos que no tiene, habilidades que le hacen falta, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.2.7.2.4. Amenazas:

Son aquellos escenarios que provienen del entorno externo que no pueden ser controladas y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Talancón H, 2007).

2.2.8. Filosofía empresarial.

Es la creación de la identidad de la organización donde se establece un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades, que le permitirán alcanzar los objetivos propuestos, fortaleciendo las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y sus valores que debe practicarse por todo el personal, para desarrollar una filosofía empresarial es necesario establecer la misión, la visión y los valores, sin tomar en cuenta el tamaño de la organización pues aun cuando esta sea pequeña debe existir un camino claro y definido que guie el trabajo diario de la organización asegurando así que todos estén comprometidos y empoderados con esta ideología (Rodero A, 2019).

2.2.8.1. Misión

La misión describe al objetivo que tiene la organización, es decir, la razón de ser, para definirla es necesario responder a la pregunta: ¿Qué hago?, la misión sirve de guía en la toma de decisiones y es la motivación de las personas para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.8.2. Visión

La visión delimita el futuro que anhelamos para la organización la cual debe estar en un lenguaje claro y preciso, para establecer la visión debemos responder a la pregunta: ¿Dónde queremos llegar?

2.2.8.3. Valores

Los valores son los principios de conducta y de gestión con los que se manejan el personal de la organización y determinan su imagen, los valores dirigen la estrategia pues marcan el actuar en todos los niveles.

2.2.9. Formulación de estrategias.

El proceso de establecimiento de estrategias este derivado de los resultados del análisis interno y externo de la organización, pues estas actividades ordenadas de forma adecuada permitirán alcanzar los objetivos planteados y determinar el curso de acción que los gerentes deben emprender, pues la estrategia tiene como finalidad lograr esa visión que se formuló en un inicio para los cual debe tomar en cuenta lo siguiente (Rodríguez E, 2016):

- Los objetivos deben ser exactos y, claros a lo largo del proceso de gestión, pues dirige el actuar de todos en la organización.
- Desarrollar la iniciativa, pues bajo este particular se pueden desarrollar nuevas capacidades, idear, emprender en alternativas que permitan a la organización ser competitiva a la vanguardia de la tecnología existente.
- Mantener la concentración, pues con los análisis de los resultados interno y externo, la organización no debe distraerse en cosas secundarias, sus actividades deben estar encaminadas siempre a los objetivos fijados.
- Ser flexible, pues las cosas cambian día a día, y se necesita maniobrabilidad para poder alinearse a los nuevos escenarios que pueden presentarse.
- Conservar el liderazgo, se debe incentivar a todas las personas de la organización actúen en pro del beneficio de la organización.
- Trabajar con seguridad, para ello se debe realizar los estudios necesarios y complementarios que permitan la certeza de que se está actuando de forma adecuada.

2.2.10. Plan de Acción.

Una vez que se ha realizado el análisis interno y externo con la herramientas estratégicas seleccionadas, se han planteado las mejores destrezas y maniobras para alcanzar los objetivos y se ha definido el camino a seguir de la organización, se debe materializar todo lo estudiado y articular de forma congruente las diligencias, acciones y actividades que se va a ejecutar durante un tiempo determinado, debiendo asignar los recursos suficientes, personas responsables, tiempos apropiados e instrucciones necesarias que permitan culminar la tarea en cada proceso establecido (Rodríguez E, 2016).

Tampoco se debe dejar pasar por alto el seguimiento continuo al nivel de cumplimiento de la ejecución del plan, pues se deben tomar en consideración posibles novedades que estén afectando el cumplimiento de metas a las cuales se debe tomar los correctivos y enmiendas de forma inmediata a fin de no afectar la programación establecida y permitir que todo vaya fluyendo de forma eficaz y efectiva, para este plan funcione, se debe tomar en cuenta lo siguiente.

Para ello se deberá aplicar el método, SMART concebido originalmente por Peter Drucker en 1954 y en su obra *The Practice of Management* y su administración por objetivo, como una manera de escribir metas y objetivos de administración (Orozco L, 2009).

- **Específico**

Los objetivos fijan el camino a seguir de la estrategia, pero estos a más de ser claros, deben ser específicos, medibles para poder medirlos durante la planificación, alcanzables dentro de un periodo razonable bajo un escenario real, pertinente pues esta se debe estar alineado con los valores fijados y con un tiempo adecuado que le permita actuar de forma libre para alcanzarlos.

- **Medibles**

Se debe fijar los recursos necesarios, los cuales deben ser suficientes para mecanizar la estrategia fijada, para ellos se deberá controlar que lo asignado este realmente siendo utilizado en la actividad planificada, evitando excesos y gastos innecesarios que afecten a la organización.

- **Alcanzables**

Se diseñará un cronograma, con fechas de avances y límites de tiempo y de control en el cual se revisan los avances de la programación establecida en comparación con el gasto efectuado, con la finalidad de medir los logros en el tiempo fijado.

- **Realista**

Asignando responsables para cada tarea, el mismo que debe ser acorde a su preparación, habilidades y destrezas, para que puedan dirigir las actividades y recursos de forma técnica y confiable, durante este proceso se debe considerar que no se asignara tareas a personal que no conozca sobre tareas a efectuarse pues esto podría ocasionar retrasos en la programación.

- **Temporal**

Debe tener una fecha de final de proyecto. El seguimiento continuo, será la clave en todo proceso a un más a aquellas actividades que por varios motivos estén afectando la sistematización de las actividades, este seguimiento debe ser realizado con resultados reales, medibles y visibles pues solo de esta manera se puede asegurar el éxito en el plan establecido, haciendo todo lo posible para alcanzarlo (Cipriano A, 2016).

2.3. Importancia de las variables.

Desde los inicios de la civilización las personas han tratado siempre de mejorar con cada nuevo paso que nuevo daban, desde la antigüedad buscaron una mejora continua que les ayude a cambiar su estilo de vida, y este a su vez desarrollo acorde al entorno imperante de la época, aun cuando sus estudios fueron empíricos existen registros arqueológicos que en la actualidad sorprenden a los científicos actuales, pues su exactitud en cuanto al cálculo y precisión es muy admirable, con la poca tecnología y el aparente desconocimiento lograron cálculos similares a los actuales, como son los de arquitectura, los sistemas de riego, calendarios lunares entre otras, que denotan que existió en aquella época algún tipo de plan que permita orientar esfuerzos para alcanzar a determinar con regularidad tales cálculos (Chacón L, 2020).

Gracias al avance de la tecnología, las telecomunicaciones el internet entre otros factores, es posible tener al alcance de todas las personas mucha bibliografía que facilita el aprendizaje autónomo, ya no hace falta visitar una biblioteca o comprar un libro para poder adquirir conocimiento, en la actualidad se puede encontrar en la red bibliotecas con análisis de resultados de estrategias que han sido puestas en práctica por las empresas, encontramos varios casos éxitos y fracasos con conclusiones y recomendaciones que exponen las situaciones favorables y adversas en la puesta en marcha de una idea, la red ha permitido conectarnos con otras personas y hacer negocios que antes eran imposibles por las distancias y los costos que estos implicaban, hoy nos damos cuenta dentro de un mundo globalizado cálculos (Chacón L, 2020).

El mercado dejó de ser un lugar físico donde se negociaba productos y servicios y este se convirtió en lugares virtuales donde podemos interactuar directamente con los productores, pero para ello debemos dejar a un lado el conocimiento empírico, debemos hacer un análisis interno de la situación real en la que nos encontramos y hacia dónde queremos llegar, debiendo para ello realizar

un análisis profundo de nuestras fortalezas y oportunidades que nos permita enfrentar a la competencia, debemos observar la evolución del entorno en el cual trabajamos y los posibles escenarios que en un futuro nos tocará enfrentar, para lo cual debemos preparar una estrategia que nos permita plantear con éxito los problemas que se presenten tratando de fortalecer nuestras debilidades y buscando alternativas para superar las amenazas cálculos (Chacón L, 2020).

En este contexto y para alcanzar excelentes resultados en la gestión de una empresa, es necesario apoyarnos en las herramientas de la planificación, que buscan estandarizar procesos, hallar soluciones a problemas y orientar el trabajo dentro de la organización, buscar nuevas alternativas de innovación que nos lleven a la vanguardia de la competitividad y lograr un espacio dentro del mercado que garantice la supervivencia y continuidad de la empresa, este conjunto de acciones no debe quedar tan solo como una idea, esta debe estar plasmada en un documento, detallando las responsabilidades a cumplirse, fijando límites y espacio de tiempo de ejecución, estableciendo los recursos necesarios en cada etapa y sobre todo realizando el seguimiento y evaluación continua que permitan corregir errores a tiempo y terminar el grado de cumplimiento de avance de las operaciones durante este proceso (Cipriano A, 2016).

Este documento que indica el “querer ser” o el “querer alcanzar” de la empresa se lo denomina hoy en día “Plan estratégico” que orienta las actividades de forma cuidadosa, sistemática y metódica; fija la misión de la empresa, la visión de donde quiere estar, con principios y valores que guían el actuar del personal, que, a más de ser una guía permanente, permite la continuidad de las operaciones aun cuando las personas sean removidas, pues traza el camino que debe avanzarse, y establece el avance de las actividades y su nivel de cumplimiento, convirtiéndose este documento en una herramienta con estrategias y actividades que permite a la empresa actuar con eficiencia para lograr los objetivos fijados.

2.4. Análisis comparativo.

En base a los conceptos anteriormente descritos en los que se abordó temas como la competitividad, innovación, creatividad y la planificación estratégica que son conceptos validos que nos ayudarán con la continuidad del desarrollo del tema, con las herramientas estratégicas escogidas para el presente trabajo, si bien es cierto existen muchas herramientas que pueden ayudarnos durante este procesos creemos que el análisis y resultados de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, son las necesarias para poder emprender con nuestro estudio, en el caso de la 5 fuerzas de Porter, analizaremos el escenario presente entre clientes y proveedores para determinar la situación actual de la empresa y el entorno en el cual se va a trabajar, también la matriz FODA nos permitirá conocer sus fortalezas las cuales serán empleadas para enfrentar los nuevos desafíos, debilidades y amenazas si el caso así lo permite, con la oportunidades se podrá definir una posible estrategia innovadora frente a los competidores que sea atractiva a los clientes y permita surgir y mantenerse a la empresa hasta alcanzar los sitios deseados, con las amenazas pondremos mayor atención y deberán ser analizadas cuidadosamente, mapeando el comportamiento externo y mercado en el que se desarrolla la empresa (David F, 2012).

En este contexto y una vez con los resultados podremos establecer una propuesta competitiva, para ello aplicaremos la técnica de las 5 fuerzas de Porter, con el método Smart, que nos permitirán tener una valoración frente a la competencia y se podrá delinear la filosofía empresarial, que estará diseñada con la participación del personal de la organización, para luego instituir las estrategias que resulten de la aplicación del FODA, con este camino trazado nos queda la formalización del plan de acción al cual se asignará responsables, tiempos y recursos, basados en los objetivos planeados, para brindar una herramienta de gestión que le permita a la organización crecer en el mercado (Michaux S, 2016).

2.5. Análisis crítico.

Si bien existen muchas herramientas para la planificación estratégica, que pueden servir como base fundamental del desarrollo del Plan Estratégico para esta organización creemos que las cinco Fuerzas de Porter y el FODA, nos aportaran con la información necesaria y suficiente para sustentar nuestro estudio, estas herramientas son conocidas y aplicadas no solo en el ámbito empresarial, si no en cualquier ambiente profesional, y al tener esta cualidad, el aporte de los dueños de esta organización también podrá ser de mucha importancia, pues lo que se necesita es un trabajo de calidad en el que no solo se considere lo manifestado por nosotros como estudiantes (Michaux S, 2016).

También estas herramientas serán realizadas con el aporte y conocimiento de los dueños de la organización, que aportarán significativamente con este trabajo, pues como se ha mencionado la matriz FODA será la clave y base para elaboración del trabajo final, con la que se conseguirá un trabajo de calidad, sencillo, técnico y de fácil comprensión que le permita a la organización alcanzar los objetivos propuestos (Michaux S, 2016).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica.

En el año 2009, la propietaria de la empresa Outsourcing Contable Financiero OCF Asesores, luego de más 20 años de ejercer su profesión de contabilidad y finanzas en el sector privado, decide que es hora de aprovechar esa experiencia y conocimientos e inicia en solitario su despacho privado, ofreciendo los servicios de contabilidad y asesoría tributaria. Para poder equipar este despacho tuvo que deshacerse de su auto y poder adquirir algo de muebles, un computador, una impresora, un sistema contable, publicidad y papelería.

De acuerdo con la legislación ecuatoriana, toda empresa, comerciante, emprendedor o profesional que ejerza su labor y/o profesión deberá contar con un Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cumplir con las obligaciones determinadas por Ley: tales como: llevar contabilidad, declarar tanto sus ingresos como sus gastos y determinar su utilidad o pérdida cada año, todos estos requerimientos con la firma de un contador público autorizado.

A los pequeños empresarios emprendedores, y profesionales les gustó el hecho de que no tenían que sujetarse a las leyes laborales ya que estos representaban una carga importante en su presupuesto. Al conseguir un contador con experiencia con un contrato civil y no con un contrato laboral, se convirtieron en la solución de las pequeñas y medianas empresas, así como a los profesionales independientes.

El servicio contable modalidad outsourcing empieza a tener un crecimiento importante, transformándose de un despacho privado a una pequeña empresa que ha podido generar plazas de empleo pleno en donde hasta antes de la pandemia Covid-19 llegó a tener entre ocho y diez profesionales a tiempo completo.

Al integrar al equipo un abogado, los servicios se ampliaron en temas laborales, societarios y tributarios, complementando los servicios originales, en sus inicios el trabajo consistía en ir un número determinado de horas a la empresa y cumplir con las funciones propias del cargo, en la actualidad gracias a la tecnología y las nuevas regulaciones en la mayoría de casos ya no es obligatorio asistir a las empresas a realizar el trabajo contable, ya que con la ayuda de la tecnología, toda la información contable se genera y se registra en programas contables en la nube, pudiendo trabajar desde cualquier punto que cuente con un computador con internet. Actualmente se lo hace desde la oficina y únicamente asistiendo a las empresas a reuniones puntuales con la gerencia para presentar análisis de los resultados y hacer sugerencias y asesoramiento empresarial.

Su plus es tener clientes satisfechos por más de una década, logrando relaciones sólidas de trabajo y personales de largo plazo, que han sido motor de su crecimiento mediante las referencias que han conseguido por su trabajo, hoy en día es una empresa consolidada que se enfrenta a una gran competencia y un gran desafío para obtener una ventaja competitiva y que por lo tanto ya no puede ser solo un despacho sino debe convertirse en una solución integral para las empresas.

3.2. Equipo de trabajo.

OCF Asesores es un equipo de profesionales jóvenes con ganas de sobresalir.



Ilustración 1.- Equipo de trabajo

3.3. Filosofía organizacional.

Equipo de profesionales del área financiera, especializados en: Contabilidad general, costos, servicios, agrícola, tributaria, laboral, societaria y legal, dedicados a solucionar los requerimientos legales, financieros y contables que surgen en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, así como otros profesionales que desconocen sus obligaciones como contribuyente, utilizando para ello equipos y sistemas contables con tecnología de punta, la capacitación es considerada una obligación. Estar a la vanguardia de los nuevos sistemas y leyes que aplican para dar un servicio profesional de primera calidad, su filosofía es hacer que el cliente se despreocupe de los temas contables, tributarios y laborales y se dedique a trabajar en sus objetivos.

En todo este tiempo se ha trabajado con aliados estratégicos en temas muy especializados, con el propósito de cumplir los mejores estándares de trabajo, así como también existe convenios de

cooperación en donde podemos referir ciertos trabajos como la auditoria y ser referidos en nuestra área de contabilidad, finanzas, legales y compliance a cambio de una comisión.

3.3.1 Misión.

Somos un equipo de profesionales dedicados a prestar servicios de contabilidad, con calidez y calidad especializados en temas de asesoramiento contable, fiscal, laboral, financiero y administrativo en el cumplimiento a las normas y leyes vigentes en el Ecuador.

3.3.2 Visión.

Contar con un equipo altamente calificado, siempre con la disposición de ofrecer nuestros mejores servicios a quienes nos soliciten, nuestro objetivo es buscar el crecimiento y eficiencia en temas especializados en el ámbito tributario, contable, financiero y económico, siendo parte real del progreso del país.

3.3.3 Valores.

- Respeto, de gran importancia para todas las personas, empezando por cada colaborador y terminando con el cliente, así como a las leyes y mandatos que norman nuestro País.
- Honestidad, ser íntegro y actuar en buena fe
- Confianza, en formar parte de una profesión hermosa
- Valorar a los clientes, cada cliente cuenta
- Calidad de trabajo, procurar los mejores estándares de calidad

3.3.4. Políticas.

Confidencialidad, toda la información obtenida tiene la garantía de confidencialidad absoluta de todo el personal que atiende al cliente

- Atención personalizada al cliente
- Capacitación permanente del talento humano
- Cumplir el cronograma de trabajo asignado
- Reunión mensual de trabajo

No a la corrupción: No se ofrece evasión de impuestos ni cambio de información en beneficio del cliente

- Cumplir con responsabilidad en las tareas asignadas al personal.

3.4. Diseño organizacional.

Cuenta con un organigrama en el que se detalla los diferentes puestos al interior de la empresa y su cadena de mando. La empresa está formada por tres áreas: contable, legal y logística.

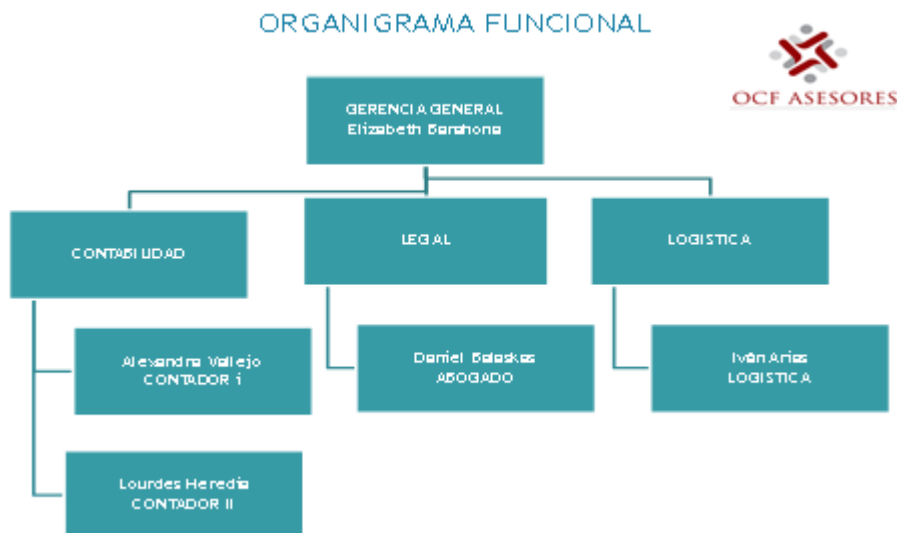


Ilustración 2.- Organigrama funcional

Elaborado por: OCF Asesores (2019)

3.5. Productos y/o servicios.

3.5.1. Servicios.

La empresa a lo largo de su vida empresarial ha ido diversificando su cartera de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, pero siempre en el área de contabilidad y finanzas, siendo los servicios más importantes que ofrece OCF ASESORES, así como su breve descripción de lo que abarca cada servicio:

1. Asesoramiento empresarial: Acompañamiento a gerentes para toma de decisiones en materia: financiera, fiscal, legal, recursos humanos, compliance.

2. Valoración de empresas. Estudio de una empresa, en base a sus activos, planes de desarrollo, inversiones, flujos de caja.

3. Contabilidad. Toda empresa que se haya registrado en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, tiene la obligación de llevar la contabilidad en un software contable con la firma de un Contador Público Autorizado, OCF Asesores se encarga del departamento contable desde el registro de una factura hasta la emisión de Estados Financieros.

4. Tributación. Cada profesional independiente necesita presentar sus tributos en el Servicio de Rentas Internas SRI, preparar una planificación tributaria y una declaración de impuestos está a cargo de un Contador Público Autorizado CPA.

5. Laboral. Una empresa que tiene una nómina requiere de la contratación, manejo de sus roles de pago, cálculo de comisiones, horas extras, bonos, faltas, requiriendo el concurso de una persona o empresa con conocimientos laborales y contables, OCF Asesores se encarga de la elección de personal del área administrativa en caso de requerir cumpliendo protocolos existentes para cada caso.

6. Societario. Creación de sociedades mercantiles, contamos con un abogado especialista

en crear empresas, por contrato civil o contrato mercantil societario.

7. Elaboración de manuales. La empresa ofrece sus servicios para elaborar manuales contables, de tesorería, compliance, y administrativos.

8. Capacitación in house y personalizada. A petición de una empresa se capacita en temas puntuales a su personal, temáticas como: Contabilidad, tributación, aplicación de Niif's, cierres fiscales y reportes al Servicio de Rentas Internas SRI y a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Quienes a través de un plan de estudio se prepara al solicitante de acuerdo a sus necesidades.

9. Oficial de cumplimiento. Ofrece servicios de compliance y manejo de riesgos ante la Unidad de Análisis Financiero y Económico UAFFE y Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

10. Litigios laborales y societarios. Seguimiento y patrocinio de casos legales en temas laborales y societarios.

11. Dirección tributaria. Creado para empresas extranjeras que quieren incursionar en el país, y requieren el soporte de una empresa en el país que atienda sus temas legales.

12. Recuperación de impuestos. Por pagos en exceso o pago indebido a empresas y personas naturales ante el Servicio de Rentas Internas.

13. Mensajería. Cuando el cliente requiere el uso de mensajería, la empresa presta sus servicios de mensajería dentro de la ciudad, tanto en paquetería como la entrega de correspondencia y cobro de cheques, este servicio no requiere especialidad sin embargo es importante la confianza para realizar este servicio con puntualidad y reserva requeridas.

3.6. Diagnóstico organizacional.

Aunque es una pequeña empresa, esta se encuentra equipada, su personal ha formado un equipo de largo plazo, cuenta con equipos modernos e instalaciones adecuadas, para ello utilizan software actualizado acorde a los requerimientos actuales, fue de gran ayuda el manejar las Normas Internacionales de Información Financiera Niif's para realizar su implementación y que en su momento

generó ingresos importantes por dicho trabajo, conoce los valores de la empresa y los practica eficientemente, cuida de mantener el suficiente respeto por el cliente.

La empresa al ser pequeña no ha visto la necesidad de contar con un departamento de talento humano definido, sin embargo, su objetivo es ofrecer un servicio profesional con altos estándares y diferenciarse de la competencia.

Crean que es necesario preparar un plan de mejoramiento continuo, con el objetivo de ampliar su cartera de clientes que se ha visto disminuida luego de la Pandemia Covid-19 y no han logrado volver a los niveles de años anteriores.

La creación de un área de marketing y publicidad se vuelve imperiosa, cuyo propósito principal es la de atraer nuevos clientes.

Aunque nunca se ha medido la satisfacción laboral se empieza a notar la falta de un canal de comunicación claro ya que muchas veces se lo da por sentado que algo se debe hacer, pero no existen reglas claras para reuniones, feedback o requerimientos.

No existen prácticas claras de comunicación interna y externa en la organización en ningún nivel.

La empresa ha ido creciendo conforme a la necesidad del cliente, quien ha sido clave en la obtención de referidos y nuevos clientes.

Las actividades claves están centradas en dos personas, quienes manejan la cadena de valor, recursos y liderazgo, basados en su experiencia y conocimientos de los temas en que trabajan.

El talento humano que conforma este equipo de trabajo tiene educación de tercer y cuarto nivel en áreas financieras.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO.

4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales.

Misión.

“En OCF Asesores, nos dedicamos a ser el socio estratégico de pequeñas y medianas empresas en Ecuador, así como a profesionales individuales, mediante un equipo de expertos especializados en diversas áreas, con el objetivo de simplificar y agilizar sus operaciones, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones legales y tributarias, y permitiéndoles enfocarse en alcanzar sus metas empresariales con tranquilidad y confianza.”

Cambios en la misión:

Se realizó una modificación en la Misión de OCF Asesores para enfocarla en la idea de proporcionar soluciones financieras y contables integrales, destacando el compromiso de simplificar y agilizar las operaciones de sus clientes. También se agregó la referencia a profesionales individuales para mostrar que la empresa ofrece asesoría no solo a empresas sino también a personas que necesiten apoyo en temas tributarios, financieros y contables. Además, se resaltó el propósito de garantizar el cumplimiento de obligaciones legales y tributarias, lo que es esencial para el éxito y la tranquilidad de los clientes.

Estos cambios en la Misión permiten reflejar con mayor claridad el propósito de OCF Asesores y su enfoque en brindar soluciones integrales y especializadas para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. La misión actualizada resalta la importancia de la agilidad, el cumplimiento

y el enfoque en los objetivos empresariales de sus clientes, lo que fortalecerá la identidad y la propuesta de valor de la empresa en el mercado de servicios de asesorías financieras y contables.

Visión actual.

Contar con un equipo altamente calificado, siempre con la disposición de ofrecer nuestros mejores servicios a quienes nos soliciten, nuestro objetivo es buscar el crecimiento y eficiencia en temas especializados en el ámbito tributario, contable, financiero y económico, siendo parte real del progreso del país.

Visión propuesta:

"Para el año 2028 lograremos ser la firma líder en servicios de asesoría financiera y contable para pequeñas y medianas empresas en Ecuador, reconocida por la excelencia de nuestros servicios, el compromiso con el éxito de nuestros clientes y la capacidad de adaptarnos a las necesidades cambiantes del entorno empresarial."

Cambios en la Visión:

La visión actual de OCF Asesores se centra en ser reconocidos por brindar servicios de asesoría que ayuden a los clientes a estar al día en sus obligaciones contables, tributarias y laborales. Para adaptarla y asegurar un crecimiento sostenible y diferenciarse en el mercado, se realizaron los siguientes cambios:

Énfasis en el Liderazgo: Se añadió "ser la firma líder" para destacar la aspiración de OCF Asesores de ser un referente en su industria, siendo reconocidos por su experiencia y capacidad para liderar en el mercado de servicios de asesoría financiera y contable.

Ampliación de la Cobertura: Se reemplazó "solucionar los requerimientos legales, financieros y contables que surgen en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas" por "para pequeñas y medianas empresas en Ecuador" para expresar la intención de expandir su alcance a nivel nacional.

Énfasis en la Excelencia y Adaptabilidad: Se agregó "reconocida por la excelencia de nuestros servicios, el compromiso con el éxito de nuestros clientes y la capacidad de adaptarnos a las necesidades cambiantes del entorno empresarial" para resaltar la importancia de ofrecer servicios de primera calidad, mantener un enfoque centrado en los clientes y ser flexibles para ajustarse a los cambios y desafíos del mercado.

Eliminación del Lema: Se excluyó el lema "Su Contabilidad al día" de la visión, ya que los lemas generalmente se utilizan para la comunicación externa y no para expresar la visión organizacional.

Estos cambios en la visión permiten a OCF Asesores establecer una dirección clara hacia un futuro deseado y enfocarse en ser un líder destacado en su campo, proporcionando servicios excepcionales y adaptándose continuamente para satisfacer las necesidades de sus clientes en un entorno empresarial en constante evolución.

Valores

Sus valores esenciales son:

- Respeto, de gran importancia para todas las personas, empezando por cada colaborador y terminando con el cliente
- Honestidad, ser sincero y actuar en buena fe
- Confianza,
- Valorar a los clientes
- Calidad de trabajo

- Sentido de pertenencia
- Trabajo en sinergia
- Confidencialidad

Valores propuestos:

Los valores representan las creencias y principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de la empresa. Aquí se presentan algunos valores que podrían ser apropiados para OCF Asesores:

Excelencia en el Servicio: Nos esforzamos por brindar un servicio de asesoría de la más alta calidad, superando las expectativas de nuestros clientes y generando valor tangible para sus organizaciones.

Comunicación Clara y Continua: Establecemos una comunicación fluida y proactiva con nuestros clientes, manteniéndolos informados sobre el progreso de nuestros servicios y proporcionándoles recomendaciones claras y concisas.

Empatía y Compromiso: Nos comprometemos a comprender profundamente las necesidades y desafíos de nuestros clientes, demostrando empatía y brindando un servicio personalizado y centrado en sus objetivos.

Integridad y Ética: Actuamos con honestidad y ética en todas nuestras interacciones, manteniendo la confidencialidad y la transparencia en nuestros servicios.

Colaboración y Trabajo en Equipo: Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde la experiencia de nuestro equipo se combina para abordar los desafíos complejos de nuestros clientes.

Innovación y Adaptabilidad: Buscamos constantemente nuevas perspectivas y enfoques innovadores para enfrentar los retos cambiantes del mercado y mejorar continuamente nuestros servicios de asesoría.

Aprendizaje y Mejora Continua: Fomentamos una cultura de aprendizaje y mejora continua en nuestro equipo, impulsando la actualización constante de conocimientos y habilidades para ofrecer soluciones actualizadas y pertinentes.

Responsabilidad Social y Ambiental: Nos comprometemos a realizar nuestras operaciones de manera responsable y sostenible, considerando el impacto social y ambiental de nuestras acciones y promoviendo prácticas empresariales éticas.

Estos cambios fortalecen la identidad de OCF Asesores como un socio estratégico comprometido con el crecimiento y éxito de sus clientes. Además, resaltan la importancia de la innovación, la actualización constante y la responsabilidad social, lo que permitirá a la empresa mantenerse competitiva y relevante en el mercado de servicios de asesoría financiera y contable.

Organigrama funcional

Con la actualización de la filosofía organizacional, también ha sido necesario actualizar su organización funcional, y se propone el siguiente:

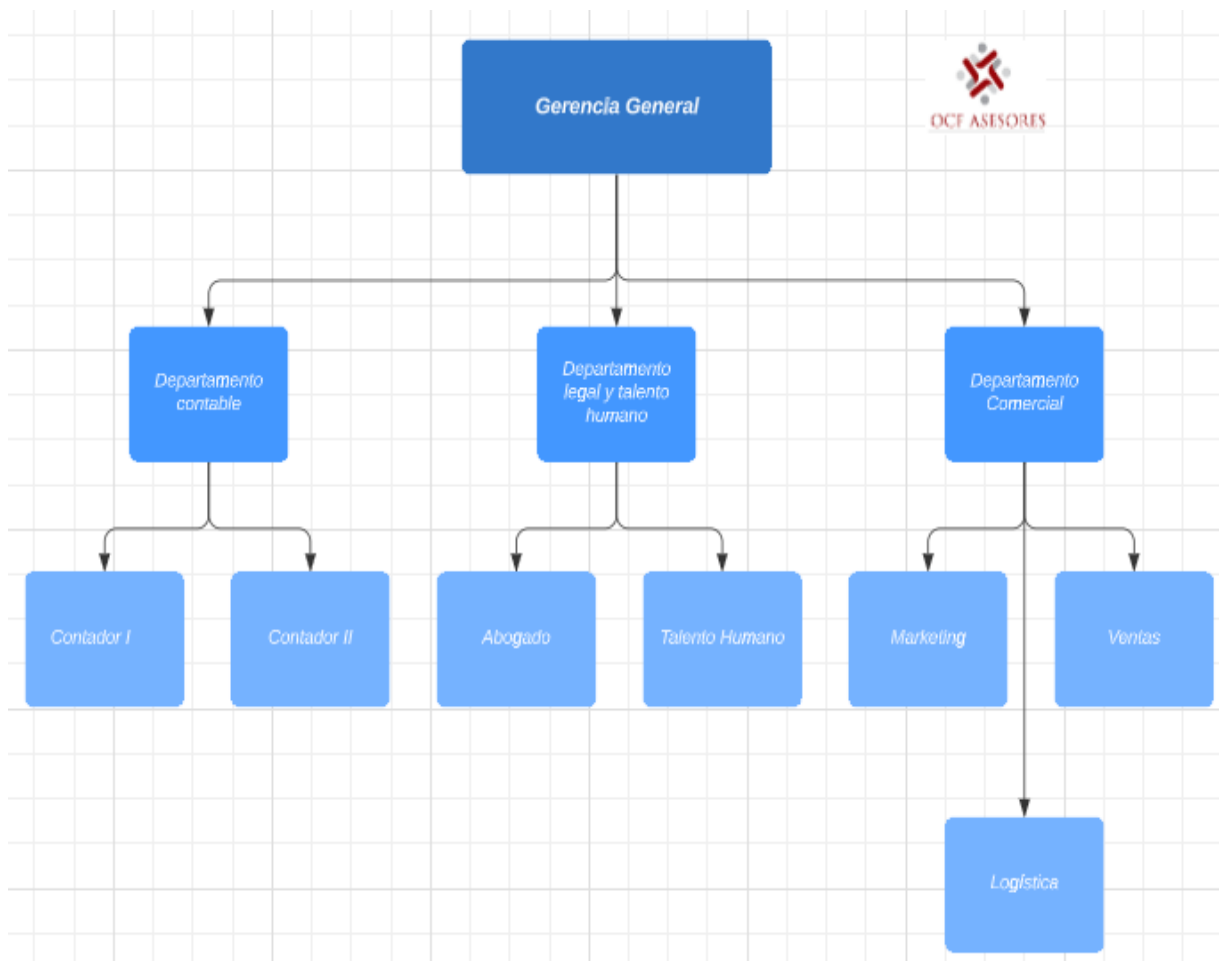


Ilustración 3.- Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Organizacionales

- Atender la demanda de personas naturales y jurídicas en el aspecto contable, tributario y legal en el sector centro de la ciudad.
- Realizar el análisis financiero de las pequeñas, medianas y grandes empresas en base los estados financieros.
- Brindar asesoramiento pertinente y oportuno a las pequeñas, medianas y grandes empresas en base a los resultados de los análisis financieros para la toma acertada de decisiones.

- Realizar declaraciones de tributarias de forma mensual, semestral y anual ante el Servicios de Rentas Internas.
- Mantener la contabilidad al día, de los clientes para gestión adecuada de las personas que requieran información contable.
- Atender las diferentes necesidades que tienen los clientes en temas laborales, societarios y de complainece.

4.2. Diagnóstico interno y externo.

4.2.1. Análisis situacional.

Con la finalidad de realizar el análisis interno se ha procedido a diseñar la matriz FODA, la cual nos indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en el entorno actual en el que se desempeña, con este ejercicio podemos establecer una estrategia que le permita a la empresa crecer de forma sostenida y de acuerdo al escenario que se le presente.

Debemos considerar que los propietarios de la empresa son los más interesadas en posicionar a la empresa en un mejor nivel, para ello fue necesario una reunión con ellos y con la participación de su talento humano pues son ellos los que están en constante contacto de los clientes y han visto las necesidades imperantes y situaciones particulares que se presenten con el diario vivir, lo que permite diseñar una estrategia efectiva pegada a la realidad económica y financiera de la empresa, para ello se han establecido seis ítems de cada parámetro de la matriz para establecer las estrategias que sirvan de punto de partida para el trabajo.

Si bien es cierto la teoría indica que se debe confrontar entre si cada uno de los parámetros de la matriz FODA, la empresa está consciente que para poder ejecutar una planificación estratégica total

necesita recursos económicos y financieros para poder formalizar, por lo que se decidió tener dos escenarios y confrontar las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas: aprovechabilidad y de vulnerabilidad respectivamente.

4.2.2. Análisis FODA.

Las siglas FODA, DAFO O DOFA son acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, herramienta que le permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio o proyecto para, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados.

Fortalezas

Ord.	Descripción de la Fortaleza	Justificación
1	Personal capacitado y entrenado en el área contable, tributaria y legal, lo que permite ofrecer a los clientes una gran gama de servicios en esta área	Actualmente todos los trabajadores de la empresa cuentan con título de tercer nivel en el área de contabilidad y tributación, el mismo que puede ser verificado en la página web del Senecyt de Ecuador, además se cuenta con la colaboración de un abogado para las demandas tributarias, lo que permite brindar un servicio oportuno para los clientes.
2	Equipos tecnológicos de cómputo sofisticados provistos de	Cada trabajador cuenta con su computador personal y para trabajos de

	<p>programas contables y tributarios actualizados y en la nube, que permiten el desarrollo de actividades acorde a las exigencias de los clientes</p>	<p>campo se dispone de tres computadores portátiles, además se adquirió un sistema contable Cadillac y tiene tres convenios con diferentes sistemas contables en la nube, que son los más usados y conocidos en el mercado, esto ha disminuido significativamente el trabajo manual agilizando los resultados de los trabajadores.</p>
3	<p>Experiencia de más de 14 años en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo servicios de contabilidad y asesoría tributaria</p>	<p>El tiempo ha permitido aprender nuevas experiencias y adquirir nuevas destrezas, con el tiempo que ha transcurrido la empresa conoce lo que debe hacer para brindar una solución oportuna para sus clientes, es así que en el RUC y registro mercantil de la empresa se puede apreciar su fecha de creación y la fecha habría acumulado 14 años de servicio</p>
4	<p>Capacitación permanente en temas tributarios, contables y legales</p>	<p>Se mantiene una línea directa de capacitación con el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y valores para mantener actualizado al personal con nueva normativa tributaria, societaria y/o laboral, cuando surge una nueva ley o norma se</p>

		<p>capacita a todo el personal para que pueda brindar un asesoramiento correcto a los clientes, esto se puede verificar en los currículos de los trabajadores y base de datos del SRI, donde constan la nominas de personas que se capacitan continuamente.</p>
5	<p>Precios competitivos por los servicios realizados, logrando mantener y aumentar el número de clientes en la ciudad</p>	<p>Los precios por honorarios se mantienen equilibrados en la media del mercado, lo que les ha permitido mantener la base de sus clientes, estos reconocen la seriedad y profesionalismo que les caracteriza y gracias a esos resultados obtenidos han ido creciendo y logrando una interesante cartera de clientes</p>
6	<p>Atención permanente de dudas, inquietudes de los clientes por vía telefónica, correo electrónico, WhatsApp y presencial</p>	<p>La atención no es únicamente de manera presencial a los clientes, se incentiva a que estos utilicen el uso de plataformas virtuales y medios tecnológicos, para solucionar los problemas a tiempo, sin que el cliente o un representante tenga que movilizarse hasta la empresa, lo que ha sido un gran acierto para la satisfacción de los clientes</p>

Oportunidades

Ord.	Descripción de la oportunidad	Justificación
1	Nuevas políticas contables, tributarias y legales impuestas por el gobierno para personas naturales y jurídicas	La inestabilidad política y la búsqueda de financiamiento de la obra social para las autoridades ha obligado al gobierno a aumentar ciertos tributos y disminuir otros, tal como consta en la reforma tributaria emitida por parte del presidente del Ecuador en julio de 2023, de igual forma las recaudaciones tributarias se han vuelto rigurosas, las contribuciones cambian de acuerdo a las condiciones especiales que el gobierno dispone
2	Incremento de número de contribuyentes que deben cumplir con sus obligaciones tributarias	El Gobierno ha aumentado la base de contribuyentes, con la finalidad de mantener mayores recaudaciones, lo que ha generado que muchas personas que antes no tributaban se vean obligados a la búsqueda de contadores que les brinden un asesoramiento para el cumplimiento de sus obligaciones, tal como lo indica la pagina del Servicio de Rentas Internas que manifiesta que existirá para el 2024 un incremento de 23% de contribuyentes

		especialmente de aquellos que no lo han hecho los últimos cinco años
3	Oferta de servicio contable, tributario y legal reducido en el sector	La ubicación adecuada de la empresa, junto a las oficinas de recaudación de impuestos del Estado, permite que la empresa tenga mayor acogida por los clientes nuevos, además cuando los clientes salen con dudas del centro de recaudación, les obliga de forma rápida a buscar solución a sus problemas. Lo que beneficia a la empresa para aumentar sus réditos
4	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas de otros sectores aledaños, tales como auditoras, calificadoras de riesgo, seguridad industrial y salud ocupacional, para cubrir la demanda de los clientes	Existen empresas auditoras, de salud ocupacional y de seguridad industrial que han buscado asociarse con la empresa para brindar mayor cobertura de servicios, pero estas no se han concretado hasta la presente fecha
5	Nuevos programas que permiten calcular y facilitar la gestión contable y tributaria.	La tecnología avanza a pasos agigantados, y existen programas contables y tributarios que se desarrollan en el país constantemente, los cuales son analizados en cuanto a su utilidad y funcionalidad y sobre

		todo su soporte tecnológico, lo que beneficia a la empresa para agilizar los trabajos.
6	Competencia con poca facilidad logística para movilización y traslado para atención a los clientes lejanos	El uso de las plataformas de tecnología y la posibilidad de conectarse de forma directa con los usuarios por vía zoom, WhatsApp, videos conferencias, permite que la empresa se mantenga conectada con el cliente, sin embargo, la necesidad por parte del cliente de mantener contacto físico es necesario por lo que dispone de un vehículo para trasladarse a aquellas empresas y personas que requieran de la presencia de un ejecutivo para solucionar sus problemas contables y tributarios

Debilidades

Ord.	Descripción de la oportunidad	Justificación
1	Dificultad para encontrar personal con la experiencia suficiente para desempeñarse de forma eficiente en la empresa	Aun cuando la empresa cuenta con personal con experiencia y suficiente capacitación para desempeñarse efectivamente dentro de la empresa, existieron trabajadores que por causas personal y cambios de domicilios salieron de la

		<p>empresa, resulta difícil encontrar nuevos trabajadores con los perfiles adecuados para suplir adecuadamente la demanda requerida por la empresa</p>
2	<p>Dependencia de los mismos clientes para generar ingresos</p>	<p>El 80% de su cartera de clientes son clientes antiguos con más de 8 años con la empresa, siendo estos los que generan ingresos fijos, convirtiéndose en un golpe duro, cuando uno de ellos prescinde de sus servicios, el otro 20% de clientes son esporádicos que requieren alguno de los servicios que ofrecen</p>
3	<p>Dependencia total del número de trabajadores existentes en la empresa</p>	<p>El talento humano de la empresa tiene definidas sus actividades y labores diarias, y cuando existe demanda de servicios por nuevos clientes, la empresa se ve en la necesidad de contratar profesionales temporales que no están comprometidos con la empresa y que se utiliza mucho tiempo para su entrenamiento</p>
4	<p>Limitación para expansión y crecimiento de la empresa</p>	<p>La empresa pese a tener una gran aceptación tiene una sola oficina, desde cual administra y distribuye las tareas, lo que</p>

		ocasiona gastos de recursos y tiempo para movilizaciones a sectores fuera de su área de cobertura
5	Falta de un plan estratégico para enfrentar los nuevos escenarios	La empresa trabaja y soluciona sus problemas sin un objetivo definido, su trabajo cotidiano busca satisfacer los clientes de forma diaria, sin que exista un documento que dirija y ubique a la empresa en un mejor mercado que le permita crecer de forma progresiva
6	Personal puede ser captado por la competencia que quiere conocer sus fortalezas	Debido a la capacitación permanente de los trabajadores actuales y su experiencia en el trabajo contable y tributario puede ser requerido por otras empresas, debilitando la estructura organizacional

Amenazas

Ord.	Descripción de la oportunidad	Justificación
1	Permanentes cambios en las políticas contables y tributarias por parte del Gobierno	La inestabilidad política es una constante en el país, y las disposiciones económicas y tributarias, hace que exista incertidumbre para las empresas, por los

		nuevos tributos e impuestos que crear lo que afecta la inversión, esto puede apreciarse en las próximas elecciones que se realizarían para elegir al presidente del país.
2	Incertidumbre económica y política por el cambio de gobierno	Los cambios de gobierno han sido una constante, y los últimos meses han creado contracción en la economía, sin permitir que crezca el mercado con nuevas empresas ni nuevos contribuyentes, acorde lo indica las fuentes extranjeras el riesgo país ha aumentado debido a la inseguridad que existe.
3	Oferta de otras empresas con mayores gamas de servicios a los ofertados y con precios bajos	La competencia desleal ha abaratado sus servicios, captando clientes, con publicidad engañosa para buscar solución a sus problemas de forma económica
4	Apertura de nuevas empresas con los mismos servicios	La oferta de servicios contables y tributarios ha crecido más que la demanda de servicios contables, consiguiendo baja de precios por honorarios, y competencia desleal amenaza la estabilidad económica de la empresa

5	Disminución de clientes por cierre de sus empresas o cambio de lugares de residencia	Después de la pandemia Covid-19 muchas empresas quebraron o se han visto en la necesidad de trasladarse a otros sectores con la finalidad de abaratar costos, y disminuir impuestos para sus empresas, ocasionando que están ya no utilicen los servicios o busquen otras empresas en el nuevo sector donde trabajan
6	Costos altos para contratación de personal	La Legislación ecuatoriana en material laboral, exige que los empleados contratados deban tener todos los beneficios sociales y duras multas en caso de despido de un empleado, sin tomar en cuenta las condiciones que mantiene la empresa con sus clientes, convirtiéndose en un peso cada vez más grande, toda vez que el servicio contable se va abaratando por el avance de la tecnología y la oferta existente

4.2.3. Matriz 5 Fuerzas de Porter.

Llamado así por su creador Michael Porter en el año 1979, profesor de estrategia empresarial de Harvard lanza una serie de escritos en que analiza cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, permite analizar el entorno competitivo de una industria.

A través de esta herramienta buscaremos pistas que le permitan a OCF Asesores entender a su competencia y la relación que tiene con su entorno. Ayudándole a entender su posición en el mercado, detectar y anticipar tendencias, buscando un amplio número de posibilidades, pretende verificar todos los aspectos del mercado antes de elaborar una estrategia para la empresa, pensando en la importancia que tiene cada elemento. De tal manera que se pueda visualizar un mapa actual de la competencia y elaborar adecuadamente una estrategia.

1. Poder de negociación de los clientes

La barrera es alta. Su ventaja radica en sus años de experiencia, con más de 14 años en el mercado, conocen que los clientes no confían fácilmente en cualquier persona, ya que la información que se maneja es de absoluta confidencialidad, y desconfían entregar su información económica y fiscal de manera libre a cualquier persona, por lo que el factor confianza es de mucho valor en la empresa, ya que los mismos clientes han sido quienes se han encargado de hacer publicidad del trabajo contable que se lleva a cabo en cada empresa, sin embargo también se convierte en una barrera ya que cada vez el cliente espera mejoras en el servicio pero no quiere reconocer el costo de los servicios contables. Los clientes cada vez más exigen calidad, puntualidad, seriedad, y es en donde radica su gran fuerza.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que en años anteriores se debía trabajar con sistemas contables los mismos que se debían adquirir por grandes sumas de dinero, requiriendo para ello una inversión importante en servidores y equipos. En estos últimos dos años, han aparecido proveedores de sistemas contables en la nube, con los cuales se ha podido hacer una alianza estratégica, los mismos que se pueden alquilar por meses o años a precios preferenciales, sistemas contables, dejando fuera la inversión en servidores y equipos, lo que se ha convertido en una herramienta ideal para ofrecer mejores servicios al cliente, mejorando la calidad de información en tiempo real, teniendo accesos tan solo una clave y un buen internet. Esto ha ocasionado que el valor de los sistemas contables que han sido y serán una herramienta fundamental para poder ofrecer el servicio contable hayan bajado mucho su precio, logrando una gran ventaja para las empresas como OCF asesores que pueden estar acorde a los tiempos, ofreciendo los servicios contables de manera profesional y competitiva.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La barrera es alta, ya que toda empresa requiere de un Contador Público Autorizado CPA por lo que resulta difícil esperar que la Ley ecuatoriana cambie ese requisito, más bien ha exigido cada vez más la profesionalización del contador exigiendo título de tercer nivel, conocimiento de Normas Internacionales de Información Financiera Niif's y tributación.

4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La rivalidad entre competidores representa una fuerza baja. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2022 contiene información estadística, que indica que existen 863.681 empresas, en

donde cada una de ellas requiere de un contador. Los nuevos competidores son profesionales recién graduados o contadores que se han quedado sin un puesto de trabajo formal y que intentarán siempre tener una cuota de mercado, ofreciendo servicios que tal vez no lo han contemplado, por lo que es importante conocer a los competidores de su área para mantenerlos al día con los nuevos servicios que puedan ofrecer, sea por capacitación formal o por contratación de nuevo personal con nuevas formaciones para cubrir nuevas necesidades o por alianzas estratégicas temporales.

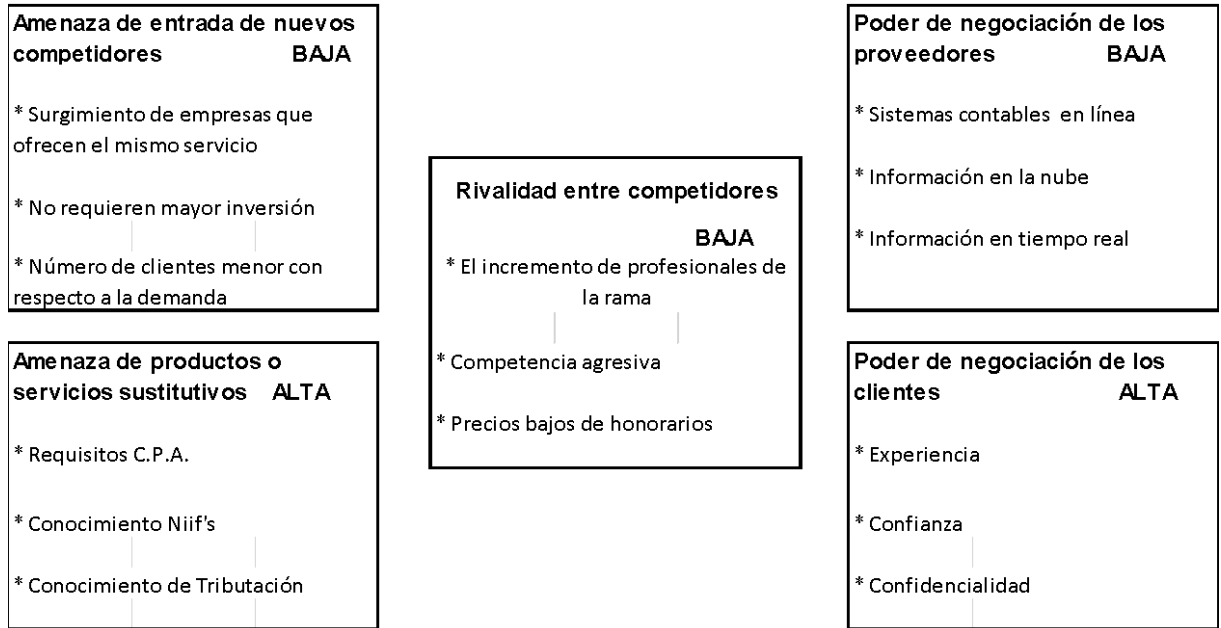
5. Rivalidad entre competidores

Muchos profesionales de la rama, consideran que ofrecer el servicio de contabilidad y asesoría tributaria es solo cuestión de un título y buscan un cliente esperando que, cobrando menos por el servicio, el cliente se va a cambiar de contador, no siempre es así a pesar de que en los últimos tiempos por la recesión el cliente espere pagar cada vez menos al contratar un servicio, las barreras competitivas son muy bajas, ya que es suficiente con un título de contador autorizado para firmar un balance, sin importar la calidad del trabajo.

Resultados:

Tabla 1.- Las cinco fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



En esta matriz podemos ver claramente que OCF ASESORES debería potenciar las fuerzas que tienen barreras altas y fortalecer y trabajar en sus barreras bajas para que pueda elaborar su mejor estrategia.

4.2.4. Matriz de Ansoff

Es fundamentalmente una matriz indicadora del riesgo en la combinación de mercados y productos o servicios a ofertar. La matriz de Ansoff y su relación con el riesgo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.- Elaboración de la matriz Ansoff

No.	Producto/ Servicio	Estado en el mercado	Madurez producto	Clasificación
1	Llevar contabilidad a empresas	Existente	Existente	Desarrollo del producto
2	Declaración de impuestos personas naturales	Existente	Existente	Desarrollo del producto
3	Planificación tributaria	Existente	Existente	Penetración en el mercado
4	Capacitación tributaria	Existente	Nuevo	Diversificación de productos
5	Oficial de cumplimiento UAFE	Existente	Existente	Diversificación de productos
6	Elaboración de manuales control interno	Existente	Existente	Diversificación de productos
7	Manejo de nóminas y comisiones	Existente	Existente	Diversificación de productos
8	Valoración de empresas	Existente	Existente	Diversificación de productos
9	Trámites devolución impuestos	Existente	Existente	Diversificación de productos
10	Creación de sociedades	Existente	Existente	Penetración en el mercado

En esta matriz se ha enumerado los servicios que ofrece OCF Asesores, en el que se indica el estado en el mercado, la madurez del producto y en que categoría se encuentra el servicio.

Tabla 3.- Resultado matriz

Clasificación		
Diversificación de productos	6	60%
Desarrollo del producto	2	20%
Desarrollo en el mercado	0	0%
Penetración en el mercado	2	20%
Total	10	100%

Estado en el mercado		
Nuevo	0	0%
Existente	10	100%
Total	10	100%

Madurez producto		
Nuevo	1	10%
Existente	9	90%
Total	10	100%

Se ha procedido a utilizar esta plantilla para detallar los servicios, y los mercados que ofrece la compañía, tanto los que ya se ofrecen (actuales) como los mercados potenciales. Y su clasificación con cuatro variables: diversificación de productos, desarrollo del producto, desarrollo en el mercado y penetración en el mercado.

OCF Asesores no cuenta con nuevos productos a desarrollar en el mercado, sin embargo, esta matriz lo que nos indica es que su fuerte está en la diversificación de productos con un 60% de impacto

en el mercado y que para crear una estrategia debemos tomar en cuenta los resultados obtenidos tanto del FODA, en las cinco fuerzas de Porter y en la matriz de Ansoff.

		Productos					
		Existente		Nuevo			
Mercados	Existente	Penetración en el mercado 20%	Etiquetas de fila	Cuenta de Clasificación	Desarrollo del producto 20%	Etiquetas de fila	Cuenta de Clasificación
			Penetración en el mercado	2		Desarrollo del producto	2
Planificación tributaria	1		Llevar contabilidad a	1			
Creación de sociedades	1		Declaración de impuestos personas naturales	1			
Gran Total	2		Gran Total	2			
Mercados	Nuevo	Desarrollo en el mercado 0%	Etiquetas de fila	Clasificación	Diversificación de productos 60%	Etiquetas de fila	Clasificación
						Diversificación de producto	6
			Capacitación tributaria	1			
			Oficial de cumplimiento UAFE	1			
			Elaboración de manuales	1			
			Manejo de nóminas	1			
			Valoración de empresas	1			
		Trámites devolución impuesto	1				
		Gran Total	0	Gran Total	6		

Ilustración 4.- Matriz de Ansoff

Gracias a esta matriz OCF ASESORES determina que su fuerza se encuentra en la diversificación de productos con un 60% de su oferta de servicio, siendo estos seis productos, que debe potenciar si quiere obtener ganancias, el desarrollar nuevos mercados o productos y penetración en el mercado deberán ser tomados en cuenta para la elaboración acertada de la estrategia comercial

4.2.5. Matriz de Aprovechabilidad.

Con la aplicación de este análisis se priorizará las acciones estratégicas, aprovechando de forma adecuada las oportunidades existentes que se presentan en el medio de forma eficiente las fortalezas que dispone la empresa, para este ejercicio se ponderó el grado de importancia y relevancia, es así que se estableció los siguientes parámetros alta 5, media 3, baja 1 y nula 0. (ver tabla 3)

4.2.6. Matriz de vulnerabilidad.

Con esta matriz se analiza las debilidades y amenazas de la empresa para ver los escenarios a los cuales la empresa se enfrentaría en la situación en la que se encuentra ponderando las actividades de igual forma que en la matriz de aprovechabilidad. (ver tabla 4)

Tabla 4.- Matriz de aprovechabilidad

Fortalezas vs Oportunidades (Aprovechabilidad)							
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL
<p>Oportunidades</p> <p>FORTALEZAS</p>	Nuevas políticas contables, tributarias y legales impuestas por el gobierno para personas naturales y jurídicas	Incremento de número de contribuyentes que deben cumplir con sus obligaciones tributarias.	Oferta de servicio contable, tributario y legal reducido en el sector.	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas de otros sectores aledaños, para cubrir la demanda de los clientes.	Nuevos programas que permiten calcular y facilitar la gestión contable y tributaria.	Competencia con poca facilidad logística para movilización y traslado para atención a los clientes lejanos.	
F1	5	3	1	1	3	1	14
F2	0	1	3	1	5	0	10
F3	3	3	5	5	0	1	17
F4	1	1	5	1	1	0	9
F5	0	5	3	1	1	1	11
F6	1	1	3	1	0	5	11
TOTAL	10	14	20	10	10	8	

Comparación de fortalezas frente a las oportunidades con sus respectivas valoraciones.

Tabla 5.- Matriz de vulnerabilidad

Debilidades vs Amenazas (Vulnerabilidad)								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
		Cambios en las políticas contables y tributarias por parte del Gobierno.	Incertidumbre económica y política por el cambio de gobierno	Oferta de otras empresas con mayores gamas de servicios a los ofertados y con precios bajos.	Apertura de nuevas empresas con los mismos servicios	Disminución de clientes por cierre de sus empresas o cambio de lugares de residencia.	Competencia desleal, que ofrece cosas imposibles como no pago de impuestos	
D1	Dificultad para encontrar personal con la experiencia suficiente para desempeñarse de forma eficiente en la empresa.	1	1	3	5	3	1	14
D2	Dependencia de los mismos clientes para generar ingresos.	1	3	1	1	5	0	11
D3	Dependencia total del número de trabajadores existentes en la empresa.	1	5	3	1	0	1	11
D4	Limitación para expansión y crecimiento de la empresa.	0	3	5	3	1	1	13
D5	Falta de un plan estratégico para enfrentar los nuevos escenarios.	5	3	1	1	1	1	12
D6	Personal trabajadores puede ser capacitado por la competencia que quiere conocer sus fortalezas.	0	1	1	1	1	5	9
TOTAL		8	16	14	12	11	9	

Esta tabla refleja la valoración que se da al confrontar las debilidades con las amenazas

4.2.7. Matriz de iniciativas estratégicas.

Una vez que identificamos la valoración más alta de la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad, procedemos a definir las estrategias que nos permitirán alimentar nuestro plan estratégico.

Tabla 6.- Matriz ofensiva de iniciativas estratégicas

Matriz Ofensiva		
Fortalezas	Oportunidades	Iniciativas Estratégicas
Personal capacitado y entrenado en el área contable, tributaria y legal, lo que permite ofrecer a los clientes una gran gama de servicios en esta área.	Nuevas políticas contables, tributarias y legales impuestas por el gobierno para personas naturales y jurídicas	Establecer convenios de capacitación continua con los entes reguladores de la política contable y tributaria, que permita mantener actualizado a los trabajadores.
		Desarrollar programas de capacitación continua para el personal de la empresa en el área contable y tributaria para que se mantenga al día en los cambios contables y tributarios.
Equipos tecnológicos de cómputo sofisticados provistos de programas contables y tributarios actualizados y en la nube, que permiten el desarrollo de	Nuevos programas que permiten calcular y facilitar la gestión contable y tributaria.	Adquirir los softwares contables/tributarios necesarios que permitan facilitar la ejecución de trabajos con los clientes.
		Suscribir convenio de capacitación y soporte tecnológico con la empresa proveedora de software para explotar al máximo las bondades de los programas.

actividades acorde a las exigencias de los clientes.		
Experiencia de más de 14 años en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo servicios de contabilidad y asesoría tributaria.	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas de otros sectores aledaños, para cubrir la demanda de los clientes.	Suscribir alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría contable tributaria que permita ampliar el número de clientes y en nuevos sectores de atención.
		Ampliar una nueva sucursal de servicio de atención en uno de los sectores con mayor demanda para acercar la empresa a nuevos clientes.
Capacitación permanente en temas tributarios, contables y legales	Oferta de servicio contable, tributario y legal reducido en el sector.	Crear una nueva opción de capacitación para personas naturales y jurídicas, que permita a los clientes conocer sobre sus obligaciones contables y tributarias.
		Ampliar los servicios de capacitación a personas natural y jurídicas a través de plataformas virtuales para acercar el conocimiento hacia el cliente.
Precios competitivos por los servicios realizados, lo que ha hecho aumentar el	Incremento de número de contribuyentes que deben cumplir con sus obligaciones tributarias.	Realizar paquetes anuales de servicios contables y tributarios atractivos para los clientes, con la finalidad de incrementar la fidelidad de los mismos

número de clientes en la ciudad.		Analizar los precios de servicios con la competencia a fin de establecer precios atractivos para los clientes
Atención permanente de dudas, inquietudes de los clientes por vía telefónica, correo electrónico, WhatsApp y presencial	Competencia con poca facilidad logística para movilización y traslado para atención a los clientes lejanos.	Fortalecer la atención al cliente a través de las redes sociales

Desarrollo de iniciativas estratégicas en la matriz ofensiva

Tabla 7.- Matriz defensiva de iniciativas estratégicas

Matriz Defensiva

Debilidades	Amenazas	Iniciativas Estratégicas
Dificultad para encontrar personal con la experiencia suficiente para desempeñarse de forma eficiente en la empresa.	Apertura de nuevas empresas con los mismos servicios	Buscar nuevos talentos en centros universitarios que permita aumentar el número de trabajadores que suplan la demanda de los clientes.

Dependencia de los mismos clientes para generar ingresos.	Disminución de clientes por cierre de sus empresas o cambio de lugares de residencia.	Elaborar un plan de marketing que permita promocionar los servicios de la empresa.
Dependencia total del número de trabajadores existentes en la empresa.	Incertidumbre económica y política por el cambio de gobierno	Ofrecer incentivos económicos a los trabajadores por trabajos realizados y metas alcanzadas.
Limitación para expansión y crecimiento de la empresa.	Oferta de otras empresas con mayores gamas de servicios a los ofertados y con precios bajos.	Desarrollar un plan de crecimiento fortalecido acorde a los nuevos escenarios que permita enfrentar con éxito las amenazas existentes.
Falta de un plan estratégico para enfrentar los nuevos escenarios.	Cambios en las políticas contables y tributarias por parte del Gobierno.	Realizar un análisis prospectivo que permita minimizar el impacto de los cambios de las políticas de gobierno.
Personal trabajador puede ser captado por la competencia que quiere conocer sus fortalezas.	Competencia desleal, que ofrece cosas imposibles como no pago de impuestos	Suscribir convenios de bienestar social con empresas públicas y privadas que faciliten las necesidades de los trabajadores.

Desarrollo de iniciativas estratégicas en la matriz defensiva

4.3. (Re)diseño de filosofía organizacional.

4.3.1. Antecedentes.

Antes de realizar cambios en su filosofía organizacional actual, la misión, valores y principios, es necesario comprender el estado actual de la empresa OCF ASESORES es una empresa establecida que brinda asesoría y consultoría a empresas de diversos sectores. Esta ha construido una base sólida de clientes y ha demostrado experiencia en su área, sin embargo, ha enfrentado algunos desafíos, como falta de crecimiento y de enfoque claro en su propuesta de valor y una comunicación inconsistente con los clientes.

4.3.2. Filosofía organizacional actual.

OCF Asesores está conformado por un equipo de profesionales del área financiera, especializados en: Contabilidad general, costos, servicios, agrícola, tributaria, laboral, societaria y legal. Dedicados a solucionar los requerimientos legales, financieros y contables que surgen en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, así como otros profesionales que desconocen sus obligaciones como contribuyente, utilizando para ello equipos y sistemas contables con tecnología de punta, la capacitación es considerada una obligación. Estar a la vanguardia de los nuevos sistemas y leyes que aplican para dar un servicio profesional de primera calidad.

Su filosofía es hacer que el cliente se despreocupe de los temas contables, tributarios y laborales y se dedique a trabajar en sus objetivos. Siendo su lema Su Contabilidad al día. En todo este tiempo se ha trabajado con aliados estratégicos en temas muy especializados, con el propósito de cumplir los mejores estándares de trabajo, así como también existe convenios de cooperación en

donde podemos referir ciertos trabajos como la auditoria y ser referidos en nuestra área de contabilidad, finanzas y legales a cambio de una comisión.

Filosofía organizacional propuesta.

"En OCF Asesores, su nueva filosofía organizacional se centra en ser el socio estratégico y confiable de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, ofreciendo soluciones financieras, contables y legales integrales y de vanguardia. Nuestra dedicación es resolver los requerimientos legales, financieros y contables con profesionalismo y tecnología de punta, permitiendo a nuestros clientes enfocarse en alcanzar sus objetivos empresariales con confianza. Valoramos la capacitación continua como una obligación para mantenernos a la vanguardia de los nuevos sistemas y leyes, garantizando un servicio de primera calidad. Nos esforzamos por hacer que nuestros clientes se sientan seguros y tranquilos respecto a los temas contables, tributarios, laborales y societarios.

En esta nueva filosofía organizacional, se reafirma el compromiso de OCF Asesores con la excelencia y la actualización constante en sus áreas de especialización. También se destaca el enfoque en el servicio al cliente y la importancia de ser un socio estratégico confiable para las empresas clientes, proporcionando soluciones integrales y profesionales en materia contable, financiera y legal. La colaboración con aliados estratégicos y convenios de cooperación refuerza el compromiso de cumplir con los mejores estándares de trabajo y brindar a los clientes una experiencia completa y satisfactoria en todas las áreas de asesoría.

Después de una revisión detallada de la situación actual de la empresa y de identificar las áreas de mejora, se realizaron cambios en la Misión, Visión y Valores para fortalecer la identidad de la organización y mejorar su rendimiento:

4.4. Formulación de estrategias.

Para el desarrollo de la formulación de estrategias se tomaron en cuenta las acciones estratégicas que resultaron del análisis de las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, bajo estos dos parámetros se formularon seis objetivos estratégicos los cuales acorde a su contenido fueron agrupados bajo las cuatro perspectivas que son la financiera, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento y cliente, cabe señalar que la empresa al ser una entidad comercial que busca generar ingresos su puntal es lo financiero, a fin de consolidarse en el mercado local.

4.5. Perspectivas de la estrategia.

La perspectiva financiera, busca generar ingresos, es la meta de la empresa pues espera consolidar todos sus esfuerzos para generar la mayor cantidad de utilidades frente a los competidores aprovechando al máximo todas las ventajas que ofrece el mercado, aplicando nuevas alternativas frente a las oportunidades que se pueden presentar.

La perspectiva de procesos internos son las técnicas, métodos y procedimientos impulsará para aumentar su ventaja competitiva en esta perspectiva se busca el crecimiento progresivo y sostenible, en este parámetro se agrupan las actividades agregadores de valor que buscan el mejoramiento continuo de la empresa.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje busca el fortalecimiento de la empresa desde las necesidades de los y trabajadores sin dejar de lado la oportunidad de aprovechar las oportunidades para fortalecerse y enfrentar con éxito las amenazas presentes.

Bajo la perspectiva del cliente se busca fidelizar al máximo los consumidores existentes y ofrecer una variedad de atractivos paquetes comerciales que den solución a los problemas existentes con precios competitivos y que generen ingresos logrando la satisfacción a las necesidades de nuevos clientes.

4.6. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos fijados para la empresa han sido adheridos en base de las cuatro perspectivas, estos objetivos permitirán orientar todos los esfuerzos para buscar el sitial esperado para los próximos años y sobre todo están realizados tomando en cuenta el análisis interno y externo, para la empresa se han fijado los siguientes objetivos.

1. Incrementar los ingresos por concepto de asesorías tributarias a personas naturales y jurídicas.
2. Planificar el crecimiento de la organización de una manera progresiva y sustentable.
4. Disponer de quipos tecnológicos de punta, para brindar un servicio de calidad y oportunidad.
5. Incrementar un plan de capacitación que incluya al cliente interno y externo.
6. Mejora las condiciones de bienestar social de los trabajadores de la empresa
7. Mantener e incrementar la cantidad de clientes de personas naturales y jurídicas.

Bajo esta perspectiva la empresa desarrollará cuatro acciones estratégicas que son:

4.7. Acciones estratégicas.

Las acciones son los pasos establecidos para llegar a los objetivos estratégicos que se han fijado para ello se han tomado en cuenta las alternativas de solución, y se han analizado la información

pertinente de la empresa, estas acciones se basaron en las cuatro perspectivas que se detallan de la siguiente manera:

Bajo la perspectiva financiera se fijó un objetivo estratégico con las siguientes acciones:

- Incrementar la atención al cliente a través de las redes sociales
- Elaborar un plan marketing que permita promocionar los servicios de la empresa.
- Desarrollar un plan de crecimiento fortalecido acorde a los nuevos escenarios que permita enfrentar con éxito las amenazas existentes
- Realizar un análisis prospectivo que permita minimizar el impacto de los cambios de las políticas de gobierno.

Bajo la perspectiva de procesos internos se fijó dos objetivos estratégicos con las siguientes acciones:

- Suscribir alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría contable tributaria que permita ampliar el número de clientes y en nuevos sectores de atención
- Ampliar una nueva sucursal de servicio de atención en uno de los sectores con mayor demanda para acercar la empresa a nuevos clientes
- Buscar nuevos talentos en centros universitarios que permita aumentar el número de trabajadores que suplan la demanda de los clientes
- Ser amigable con el medio ambiente y disminuir el uso de papel de forma progresiva
- Adquirir los softwares contables/tributarios necesarios que permitan facilitar la ejecución de trabajos con los clientes
- Suscribir convenio de capacitación y soporte tecnológico con la empresa proveedora de software para explotar al máximo las bondades de los programas.

Bajo la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se fijó dos objetivos estratégicos con las siguientes acciones:

- Establecer convenios de capacitación continua con los entes reguladores de la política contable y tributaria, que permita mantener actualizado a los trabajadores
- Desarrollar programas de capacitación continua para el personal de la empresa en el área contable y tributaria para que se mantenga al día el de los cambios contable y tributarios
- Crear una nueva opción de capacitación para personas naturales y jurídicas, que permita a los clientes conocer sobre sus obligaciones contables y tributarias
- Ampliar los servicios de capacitación a personas naturales y jurídicas a través de plataformas virtuales para acercar el conocimiento hacia el cliente
- Crear un plan de incentivos por tiempos de servicios
- Suscribir convenios de bienestar social con empresas públicas y privadas que mejoren las condiciones laborales del talento humano.

Bajo la perspectiva de clientes se fijó un objetivo estratégico con las siguientes acciones:

- Realizar paquetes anuales de servicios contables y tributarios atractivos para los clientes, con la finalidad de incrementar la fidelidad de los mismos
- Analizar los precios de servicios con la competencia a fin de establecer precios atractivos para los clientes.

4.8. Plan de acción.

Una vez que se desarrollaron las estrategias se procedió a consolidar el plan de acción a seguir, bajo la temática de un cuadro mando integral donde se establecieron los indicadores para cada acción estratégica, su forma de medición, su periodicidad para la evaluación con este cuadro de mando

integral permitirá a la empresa realizar el seguimiento del avance de sus estrategias y el nivel de logro de objetivos, el cual se lo plasmó en el siguiente cuadro.

Tabla 8.- Cuadro de Mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL													
Nro.	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Acción Estratégica	Nombre del Indicador	Forma de Medición	Unid. Responsable	Frecuencia	Años					Meta a Alcanzar
								1	2	3	4	5	
1	Financiera	Incrementar los ingresos por concepto de asesorías tributarias a personas naturales y jurídicas	Incrementar la atención al cliente a través de las redes sociales	Incremento clientes	(# clientes antiguos) + (# clientes nuevos)	Dpto. Comercial	Trimestral	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	50,00%
			Elaborar un plan de marketing que permita promocionar los servicios de la empresa.	Promoción de empresa	(# Ventas anteriores) + (# ventas nuevas)	Dpto. Comercial	Semestral	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	25,00%
			Desarrollar un plan de crecimiento fortalecido acorde a los nuevos escenarios que permita enfrentar con éxito las amenazas existentes.	Evaluación al plan	(# Metas ejecutadas) / (# metas planificadas)	Dpto. Comercial	Semestral	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
			Realizar un análisis prospectivo que permita minimizar el impacto de los cambios de las políticas de gobierno.	Escenario propuesto	escenarios propuesto	Dpto. Comercial	Semestral	1	0	0	0	0	1
2	Procesos Internos	Planificar el crecimiento de la organización de una manera progresiva y sustentable	Suscribir alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría contable tributaria que permita ampliar el número de clientes y en nuevos sectores de atención.	Convenios firmados	(# convenios vigentes) + (# convenios nuevos)	Gerente	Anual	1	1	1	1	1	5
			Ampliar una nueva sucursal de servicio de atención en uno de los sectores con mayor demanda para acercar la empresa a nuevos clientes.	Creación de Sucursal	sucursales nuevas	Dpto. Comercial	Anual	0	0	1	0	0	1
			Buscar nuevos talentos en centros universitarios que permita aumentar el número de trabajadores que suplan la demanda de los clientes.	Incremento de personal	(# trabajadores actual) + (# trabajadores nuevos)	Dpto. Talento Humano	Anual	1	1	5	1	1	9
			Ser amigable con el medio ambiente y disminuir el uso de papel de forma progresiva	Reducción de papel	((# Papel del año n-1) - (# Papel utilizado en el año n)) / 20	Dpto. Comercial	Anual	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
		Disponer de equipos tecnológicos de punta para brindar un servicio de calidad y oportunidad	Adquirir los software contables/tributarios necesarios que permitan facilitar la ejecución de trabajos con los clientes.	Software adquiridos	(# Software existentes) + (software adquiridos)	Dpto. Comercial	Anual	1	0	1	0	1	3
			Suscribir convenio de capacitación y soporte tecnológico con la empresa proveedora de software para explotar al máximo las bondades de los programas.	Soporte tecnológico	(# convenios existentes) + (convenios firmados)	Gerente	Anual	1	0	1	0	1	3

3	Aprendizaje y crecimiento	Implementar un plan de capacitación que incluya al cliente interno y externo	Establecer convenios de capacitación continua con los entes reguladores de la política contable y tributaria, que permita mantener actualizado a los trabajadores.	Convenios de capacitación	(# Convenios de capacitaciones existentes) + (Convenios de capacitaciones nuevos)	Gerente	Anual	2	2	2	2	2	2	10
			Desarrollar programas de capacitación continua para el personal de la empresa en el área contable y tributaria para que se mantenga al día en los cambios contable si tributarios.	Capacitación continua	(# Capacitaciones ejecutadas) / (capacitaciones planificadas)	Dpto. Comercial	Semestral	2	2	2	2	2	2	10
			Crear una nueva opción de capacitación para personas naturales y jurídicas, que permita a los clientes conocer sobre sus obligaciones contables y tributarias.	Capacitación el línea	(# Capacitaciones en línea ejecutadas) / (capacitaciones en línea planificadas)	Dpto. Comercial	Anual	1	1	1	1	1	1	5
			Ampliar los servicios de capacitación a personas naturales y jurídicas a través de plataformas virtuales para acercar el conocimiento hacia el cliente.	Servicios ofrecidos	(# Capacitaciones ejecutadas) + (capacitaciones planificadas)	Dpto. TTHH. / Dpto. Comercial	Semestral	2	2	2	2	2	2	10
		Mejorar las condiciones de bienestar social de los trabajadores de la empresa.	Crear un plan de incentivos por tiempos de servicios.	Personal bonificado	(# Personal bonificado actual) + (# personal bonificado incrementado).	Dpto. TTHH.	Anual	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%
			Suscribir convenios de bienestar social con empresas públicas y privadas que mejoren las condiciones de BBSS de los empleados.	Convenios sociales	(# convenios ejecutados) / (# convenios planificados).	Dpto. Comercial	Anual	1	0	1	0	1	1	3
4	Cliente	Mantener e incrementar la cantidad de clientes de personas naturales y jurídicas	Realizar paquetes anuales de servicios contables y tributarios atractivos para los clientes, con la finalidad de incrementar la fidelidad de los mismos	Servicios contables	(Ingresos anterior) + (Ingresos actuales).	Dpto. Comercial	Anual	5%	5%	5%	5%	5%	5%	25%
			Analizar los precios de servicios con la competencia a fin de establecer precios atractivos para los clientes	Análisis de precios	Análisis de precios	Dpto. Comercial	Anual	1	1	1	1	1	1	5

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

4. Conclusiones y recomendaciones.

4.1. Conclusiones.

1. El análisis interno y externo de la empresa “OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero”, mostró la posición actual de la empresa, las fortalezas indicaron un enfoque fuerte dentro del mercado ante las empresa que ofertan los mismos servicios, esta perspectiva le permitirá asumir con éxito las debilidades y amenazas que actualmente se detectaron, las oportunidades demostraron que existe la posibilidad de crecimiento sostenible, y que mediante la aplicación del plan estratégico se puede sacar el máximo provecho de la situaciones inesperadas que pueden presentarse en el futuro.

2. La dirección de la empresa está consciente de que se puede hacer más por la empresa, pero se necesitan recursos económicos para poder alcanzar más objetivos, sin embargo, ponderó mediante la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad las acciones a seguir, y estos resultados han sido discutidos y analizados en la empresa ampliamente pues si bien es cierto se debe atender estas novedades la empresa no disponer de los recursos en la actualidad, pero si en el futuro existe liquidez suficiente estos detalles serán retomados para mejorar la posición de la empresa.

3. La reformulación de la filosofía empresarial, permite a la empresa replantear sus anhelos y aspiraciones con una misión y visión más apegada a la realidad, futurista, centrada y clara que regirá durante el proceso de ejecución del Plan Estratégico, esta filosofía fue modificada en base a los resultados del análisis interno y externo de la empresa trazando una línea base que marcará un antes y después dentro de la organización.

4. Los objetivos propuestos en el plan estratégico, muestran el camino trazado que se debe seguir y las acciones que debe ejecutar durante el tiempo para poder posicionarse de mejor manera dentro de sus competidores, estos objetivos son realistas y están diseñados con la firme convicción de que sean medibles y realizables con el tiempo, de estos objetivos se desprendieron las acciones y para cada acción se asignó un responsable que será el encargado de ejecutar y poner en marcha cada una de estas durante los próximos cinco años.

5. El plan de acción recopila toda la información de las perspectivas, objetivos y acciones estratégicas, estas en organizadas de forma ordenada y sistemática, diseñadas para que sean alcanzables dentro de los próximos cinco años, cada objetivo busca fortalecer la empresa en cada una de las perspectivas, este documento permitirá realizar el seguimiento y control de forma periódica a todo lo que se ha propuesto la empresa, durante ciertos períodos de tiempo, con la finalidad de que puedan corregir y encaminar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos mediante la aplicación de correctores adecuados.

4.2. Recomendaciones.

1. Difundir la nueva filosofía empresarial de la empresa OCF Asesores Outsourcing Contable Financiero, a todos los trabajadores, para que se concientice la forma de trabajar y colaboren para el logro de las metas planteadas.

2. Realizar el seguimiento y control del plan estratégico en los periodos establecidos, acorde a la forma de medición planteada hasta alcanzar las metas trazadas.

3. Intensificar los esfuerzos humanos necesarios tendientes a alcanzar las metas propuestas dentro del plan estratégico.

4. Realizar reuniones periódicas que permitan verificar el avance y logro de las metas planteadas del plan estratégico, para poder establecer alternativas de trabajo a tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

5. Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones estratégicas, que permitan alcanzar los objetivos planteados durante los próximos cinco años.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, D. D., Hernández Gracia, T. J. y Larios-Gómez, E. (2020). Competitividad de México: Un análisis sectorial. Plaza y Valdés.
- Blume, F. (2019). competitividad. La Tercera.
- Cavazos Arroyo, J. (2021). Creatividad e innovación social: Procesos, implicaciones y experiencias transformadoras. Miguel Ángel Porrúa.
- Cando Morales, A., Erazo Álvarez, J., Álvarez Gavilanez, J., Rivera Costales, J. La pandemia COVID- 19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7915376.pdf>
- Cipriano Luna González, A. (2016). Plan estratégico de negocios. Grupo Editorial Patria.
- Chacón, L. (2020). Competitividad y contexto internacional de los negocios: Teoría y aplicación. Editorial Universidad del Norte.
- David, F. (2012). Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de porter. Conceptos de administración estratégica (). Pearson Educación de México, SA de CV.
- Donawa Torres, Z. A., y Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. Revista Escuela de Administración de Negocios, (84).
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- DW. (2021). Ecuador: más de 22.000 empresas desaparecieron por la pandemia. DW español.
<https://www.dw.com/es/m%C3%A1s-de-22000-empresas-desaparecieron-por-la-pandemia-en-ecuador/a-58183852>.
- García González, S. (2022). Orígenes y causas de la crisis de competitividad. UNIVERSIDAD DE HUELVA.

- INEC. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Kovacevic, A. (2014). El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. México: Cengage Learning Editores.
- Lazzari, L. (2002). Control de gestión: Una posible aplicación del análisis foda. Universidad de Buenos Aires.
- Méndez, C. (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.
- Michaux, S. y Cadiat, A. (2016). Las cinco fuerzas de porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50Minutos.es.
- Orozco L. (2009). Método Juran. Análisis y planeación de la calidad. REV. INNOVAR. Vol. 19, No. 33.
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n33/v19n33a11.pdf>
- Osorio A. (2022). El impacto estratégico de la formación organizacional. Bogotá D.C.: MaKina.
- Rodríguez, E. (2016). Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación. Córdoba: Brujas.
- Rodero José Antonio (2019). Estrategia empresarial, del diagnóstico a la implantación. México DF: De la U.
- Sánchez R. (2012). Dirección estratégica empresarial. República Dominicana: UAPA
- Rodríguez, E. M. (2016). Planificación estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación. Editorial Brujas.
- Sánchez Huerta, D. (2020). ANÁLISIS FODA O DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Editorial S.L.
- Steffens, Guillaume, and Anne-Christine Cadiat. Los Criterios SMART: El Método para Fijar Objetivos Con éxito, Lemaitre Publishing, 2016. ProQuest Ebook Central,
<https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=4504808>.

- González P. (2023). El desempleo baja y la informalidad aumento en enero de 2023. Primicias, 2023.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-informalidad-ecuador-empleo/>
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación En Psicología.
- Vargas Vallecilla, R., (2008). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. PANORAMA, 2 (4), 13-17. <https://www.redalyc.org/pdf/3439/343929216003.pdf>
- Velásquez A. (2012). Análisis del potencial competitivo del bioetanol en Colombia: Un enfoque desde las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Gestión y Ambiente, 15(2), 117-130.
- Winnicki, G. (2015). Creatividad: Habitar lo singular. Editorial Brujas.
- Zapata, G. (2023). Crecimiento de emprendedores podría “frenarse” por salario básico de \$ 450, pero es posible cambiar esa perspectiva en 2023 a través del marketing de experiencia. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/informes/crecimiento-de-emprendedores-podria-frenarse-por-salario-basico-de-450-pero-podrian-cambiar-esa-perspectiva-en-2023-a-traves-del-marketing-de-experiencia-nota/>