PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TOP CONSULTING R2E C.LTDA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

EMILY THAIS TORRES MANTILLA

DIRECTOR: MTR. MAYRA BELTRÁN

QUITO, 2023

DIRECTOR:

Mgtr. Mayra Beltrán

LECTORES:

Mgtr. Iván Benalcazar

Mgtr. Vicente Torres

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos quienes hicieron posible la realización de esta trabajo, su apoyo incondicional y su contribución han sido fundamentales en este proceso. Por ello, me gustaría dedicar esta tesis a:

A mi familia, por su amor, paciencia y constante apoyo. Gracias por estar siempre a mi lado, brindándome ánimo y motivación para superar los desafíos presentados a lo largo de la carrera.

A mis amigos, quienes me han brindado su amistad y aliento durante todo este camino. Gracias por creer en mí y darme fuerzas para seguir adelante.

A mi directora de tesis, por su guía, conocimientos y orientación. Su compromiso y dedicación fueron indispensables para el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores y mentores, por compartir sus conocimientos y experiencias, y por su invaluable contribución en mi formación académica.

A todas las personas que participaron en este estudio, por su tiempo y disposición para colaborar y proporcionar la información necesaria.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que de alguna manera han sido parte de mi trayectoria académica y personal, su influencia ha dejado una huella imborrable en mi vida.

DEDICATORIA

Dedico con mucho orgullo todo este trabajo a mis padres, Silvia y Ricardo quienes empezaron sin nada y me lo han dado todo, este logro es para ustedes.

A mi hermano Gabriel y a las futuras generaciones quienes siguen mis pasos y espero sea mejor que yo cada día y siga el camino que como familia hemos inculcado en él.

Quisiera permitirme hacer una dedicatoria especial a todo el cuerpo estudiantil para quienes este trabajo hoy les sirve como fuente de investigación, que cada conocimiento puesto en este trabajo sea aprovechado y superado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 3
ABSTRACT 4
INTRODUCCION 5
CAPITULO I PLAN DE INVESTIGACIÓN 6
1.1. Planteamiento de Problema 6
1.2. Sistematización del problema 7
1.3. Objetivo de Investigación 7
Objetivo General 7
1.4. Objetivos Específicos 8
1.5 Justificación 8
1.6 Metodología 9
1.6.1. Campo o universo de investigación 9
1.6.2. El tipo de estudio 10
1.6.3. El tipo de diseño 10
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos 11
1.7. Marco teórico de referencia 12
1.7.1 Estrategias 17
1.7.2. Análisis del Entorno 20
1.7.3. Análisis Interno 24
1.7.4. Análisis del Macroentorno PESTEL 30
1.7.5. Análisis de Sectores Industriales Michael Porter 36
1.7.6. Cuadro de Mando Integral 38
CAPITULO II DIAGNÓSTICO TOP CONSULTING 38
2.1. Antecedentes 38
2.1.1. Historia de la empresa Top Consulting 38
2.2. Análisis Financiero 39
2.3. Estudio de Mercado 40
2.4. Análisis de recursos humanos 41

CAPITULO III PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO 44
3.1. Direccionamiento Estratégico 44
3.1.1. Visión 44
3.1.2. Misión 45
3.1.3. Valores 45
3.2. Objetivos 45
3.2.1. Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores Estratégicos 45
3.2. Estrategias 53
CAPITULO IV BALANCED SCORCARD 59
4.1. Relaciones Causa Efecto 59
4.2. Mapa Estratégico 59
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 61
5.1. Conclusiones 61
5.2. Recomendaciones 62
CAPITULO VI ANEXOS 63
6.1. Encuesta a Colaboradores 63
6.2. Encuesta a clientes 64
6.3 Encuesta a colaboradores 66
6.4 RUC 72
Bibliografía 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Composición de la agencia según el número de colaboradores 10
Tabla 2 Propuesta de diseño metodológico 11
Tabla 3 Esquema de recolección y análisis de datos 12
Tabla 4 Matriz de evaluación de factores internos 27
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos 36
Tabla 6 Análisis de Estado de Situación Financiero ……..……40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso de Planificación Estratégica 16
Figura 2 Análisis FODA Top Consulting 18
Figura 3 Facturación electrónica en 2022 en número de contribuyentes 35
Figura 4 Cuadro de Mando Integral de la empresa Top Consulting .... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 5 Recursos humanos 42
Figura 6 Plan de acción financiero 55
Figura 7 Relación causa efecto 59
Figura 8 Mapa Estratégico Top Consulting 60
Figura 9 Aspectos de mejora en el trabajo 66
Figura 10 Mejora en procesos internos 67
Figura 11 Ámbitos importantes dentro de la organización 68
Figura 12 Softwares conocidos por los colaboradores 69
Figura 13 Beneficios de la implementación de un sistema contable 70
Figura 14 Habilidad de manejo de nuevas tecnologías y softwares 71

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se desarrollará a continuación está basado en el desarrollo de un plan estratétigo para la empresa Top Consulting misma que desde el momento de su creación no ha generado ninguna actualización ni mejoras en sus procesos, en consecuencia, su manera de trabajar se ha tornado tradicional y obsoleta en comparación a los sistemas actuales.

El objetivo del presente trabajo es el de definir una estrategia óptima para la mejora de la empresa para que la misma pueda ser aplicada por sus dueños quienes actualmente participan desde sus puestos de trabajo.

Para la preparación del presente plan que servirá para la definición del rumbo de la organización han realizado diferentes tipos de análisis en base a la situación interna y externa de la compañía en búsqueda de tener una perspectiva amplia en función del cómo plantear la estrategia. Los ámbitos que se analizaron en el presente trabajo abarcan perspectivas financieras donde se relaciona con una perspectiva de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; todos los mencionados responden al Cuadro de Mando Integral.

El alcance de la investigación permitió recolectar datos e información mediante la aplicación de encuestas en una muestra finita para los empleados y clientes actuales por lo que en consecuencia se llegó a concluir que la empresa Top Consulting requiere la implementación de un plan estratégico para una mejora general a través de una planificación adecuada de sus procesos y actividades.

Palabras clave: Plan Estratégico, Software, Hardware, sistema contable, procesos.

ABSTRACT

This paper presents the development of a strategic plan for Top Consulting, a company that has not made any updates or improvements to its processes since its inception. As a result, their way of working has become traditional and obsolete compared to current systems.

The objective of this work is to define an optimal strategy for improving the company, which can be implemented by its owners, who are currently involved in their day-to-day operations.

Various types of analyses have been conducted to develop the strategic plan, based on the company's internal and external situation, in order to gain a broad perspective on how to approach the strategy. The areas analyzed in this paper include the financial perspective, customer perspective, internal processes, and learning and growth perspective, all of which align with the Balanced Scorecard.

The scope of the research involved collecting data and information through surveys conducted with a finite sample of current employees and clients. As a result, it was concluded that Top Consulting requires the implementation of a strategic plan for overall improvement through proper planning of its processes and activities.

Keywords: Strategic Plan, Software, Hardware, accounting system, processes.

INTRODUCCION

Top Consulting es una empresa ecuatoriana que nace a partir de la iniciativa de dos hermanos en búsqueda de empezar su propio emprendimiento. Por su lado José Alejandro, ingeniero de profesión y por otro lado Ricardo, quien desde sus estudios secundarios tuvo inclinación por la contabilidad hasta obtener su formación como Doctor en Contabilidad y Auditoría.

La empresa se dedica a las actividades de auditoría de las cuentas financiera, así como certificación de cuentas y adicional cuentan con un portafolio donde figuran servicios contables como asesorías, consultorías, elaboración de informes financieros, auditoria y revisión de estados financieros, gestión de impuestos, entre otros.

Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 6 empleados remunerados, lo cual es un factor determinante para que pueda operar dentro del marco del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE). mismo que facilita el cumplimiento tributario a pequeños contribuyentes como es el caso de la presente empresa.

Hoy en día la empresa no cuenta con plan estratégico alguno, lo que ha generado un sinnúmero de pérdida de oportunidades de mejoras y sobre todo incumplimiento de metas inexistentes en la organización ya que al no contar con ninguna pauta de direccionamiento la empresa solo funciona metafóricamente como una nave sin timón sin expectativa alguna en cuanto al futuro de la misma.

A través del desarrollo de un plan estratégico para Top Consultimg, se espera brindar a la organización una herramienta que brinde una guía clara para alcanzar objetivos planteados por medio de este a corto y largo plazo según lo requiera a través de los análisis que serán realizados para este fin.

CAPITULO I PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de Problema

Desde su creación Top Consulting , maneja un sistema de gestión de datos ineficiente, es decir, la información recabada y utilizada en su cotidianidad para fines laborales es gestionada bajo un sistema anticuado que genera demora en los procesos ante los cuales es necesaria una respuesta rápida y oportuna según la necesidad del cliente, lo que además genera un detenimiento en la expansión de su cartera de clientes ya que al estar envuelto en un nicho de mercado en el que, generalmente la publicidad con más recurrencia se presenta de boca en boca, mientras más clientes se puedan atraer, mayor será la publicidad que se pueda llegar a tener. Por ello se podría relacionar que la experiencia con cada cliente es la base que brindará la oportunidad al negocio para poder crecer y tener una cartera de clientes más amplia y a su vez la organización estará formando una reputación que será su carta de presentación ante posibles nuevos clientes.

En consecuencia, se evidencia una ausencia de conocimientos que van a la par de las nuevas tecnologías y los diferentes recursos que ofrece el mundo moderno, es decir, no mantiene un acercamiento con los clientes por medios digitales y por consiguiente existe un número limitado de clientes además de que los procesos internos en la organización son un tanto tradicionales y anticuados en comparación a las nuevas herramientas que se encuentran disponibles tanto para personas naturales como para las empresas.

Adicional, en cuanto a la gestión laboral se puede evidenciar que existe una desorganización acompañada de la carencia de metas que no permite a la organización mantener un orden adecuado en base a las tareas de cada empleado, mencionando que, existe una preocupante carencia de procedimientos estandarizados lo que por consecuente conlleva a una deficiencia de planificación a nivel organizacional.

Finalmente, se entiende que las empresas trascienden al momento en que mantienen sus diferentes procesos a la vanguardia de la sociedad y el mundo moderno. Con estos antecedentes se puede evidenciar la necesidad de un plan estratégico para la mejora de Top Consulting.

1.2.Sistematización del problema

La sistematización del problema engloba todo aquello que podría ocasionar cierto retroceso o lo que en su defecto puede ser mejorado dentro de la organización, por ello se han formulado las siguientes preguntas para lograr entender dónde radica el problema de la organización para sus diferentes ámbitos y cómo estos deben ser solventados a través de la contestación de las mismas:

1. ¿Cuál es la estrategia adecuada para modernizar los procesos de la empresa Top Consulting?
2. ¿Qué procesos deben ser estandarizados para las actividades que desempeña cada colaborador dentro de la organización?
3. ¿Qué tipo de tecnologías y herramientas deberían ser aplicadas en la empresa para evitar procesos manuales y métodos de trabajo tradicionales en la organización?
4. ¿Qué acciones estratégicas se puede considerar para incrementar la rentabilidad de la empresa Top Consulting?
5. ¿Qué factores externos y competitivos inciden en la prestación de servicio de la empresa Top Consulting?

1.3. Objetivo de Investigación

En el presente caso, los objetivos desarrollados a continuación han sido formulados para concretar y especificar tareas a realizar a lo largo del desarrollo del presente trabajo:

Objetivo General

Definir una estrategia óptima para la mejora de la empresa Top Consulting.

1.4. Objetivos Específicos

- Estandarizar procesos conforme a las actividades que se desarrolle en la organización para generar un esquema práctico y eficiente en sus procesos.
- Analizar y definir las tecnologías más adecuadas aplicables a la empresa para tornar los procesos tradicionales en modernos y dinámicos.
- Establecer las acciones estratégicas que se pueden considerar para incrementar la rentabilidad de la organización.
- Definir los factores externos que pueden crear una necesidad del servicio que presta la empresa Top Consulting.

1.5 Justificación

La empresa Top Consulting, durante años ha conducido sus procesos y actividades bajo una determinada manera que hoy en día podría ser considerado como anticuado y poco eficiente, además de que esto a la larga podría ocasionar la no supervivencia de la empresa ya que, si no se adapta a los requerimientos del mundo externo, no podrá surgir como otras empresas seguramente no harán.

La empresa debe estar preparada para los cambios externos en el mercado que se pudieran presentar, considerando la creciente demanda de clientes que la misma puede llegar a tener y la limitada capacidad de atención que tiene actualmente.

Otro de los factores que llevan a la empresa a ser justificativo de un requerimiento de un plan estratégico radica en que hoy en día la aplicación de tecnología en las organizaciones no solo trata un tema de supervivencia, sino que, en el caso puntual de Ecuador se ha evidenciado que ciertos procesos han sido normados por los entes reguladores como obligatorios de ser aplicados en empresas, por ende, Top Consulting entra dentro del régimen de obligatoriedad para la aplicación de lo mencionado.

Finalmente, la empresa debe encontrar opciones adecuadas y adaptables para obtener un resultado deseable además de un crecimiento exitoso, considerando que la

planificación estratégica es aquella que contribuye de una manera necesaria y potencial en la toma de decisiones ya que sin ella no existirá una realidad diferente a la actual.

Por lo anteriormente expuesto, la empresa se ve en necesidad de considerar el presente análisis que genere un pensamiento a futuro relacionado con la prosperidad y estabilidad de la organización.

1.6 Metodología

1.6.1. Campo o universo de investigación

La investigación, de acuerdo con la Tabla 1, tendrá como campo de estudio a quienes conforman actualmente la empresa Top Consulting. Al contar con acceso a la información sobre lo mencionado, la población de estudio será de carácter finito.

Conforme con las cifras proporcionadas por la empresa, el campo de estudio abarca a 24 compañías que contratan los servicios de la marca. Finalmente, al tener una pequeña porción de clientes, el estudio será de carácter poblacional.

Colaboradores	Presidente	Ricardo Torres
	Gerente General	José Arteaga
	Secretaria Gerencia	Mariana Navarrete
	Contador Tributación	Byron Yarpáz

	Contadora Financiera	Cristina Basantes
	Ingeniera Comercial	Silvia Mantilla
Total	**6 Colaboradores**	

Tabla 1 *Composición de la agencia según el número de colaboradores*

1.6.2. El tipo de estudio

El estudio tendrá un alcance exploratorio – descriptivo debido a que este implica obtener una comprensión inicial y detallada de la empresa, sus procesos y su entorno en base a las actividades que desarrolla en el día a día para que por medio de este se genere un esquema que permita a la organización seguir adelante con el resto de objetivos alineados a la estrategia. Por otra parte, será transversal en función de recolectar datos en un solo tiempo y describir las variables de la empresa (Hernández Sampieri et al., 1991).

1.6.3. El tipo de diseño

Se utilizará un tipo de diseño cualitativo, ya que al tratarse de variables en su mayoría cualitativas presentes en los procesos y actividades de la organización, se requiere que sus variables sean tratadas como tal, sin embargo, la investigación será específicamente de tipo exploratoria y descriptiva, considerando que, en ciertas ocasiones ambos serán correlacionados entre si formando un complemento que definirá el tipo de diseño.

Además, es importante tener en cuenta que es posible que una investigación comience de manera exploratoria o descriptiva, y a medida que avanza, pueda volverse correlacional y, al mismo tiempo, explicativa. (Hernández Sampieri et al., 1991).

La Tabla 2 muestra el diseño metodológico propuesto para la investigación:

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo, Correlacional, Longitudinal, Transversal
Tipo de diseño	Cualitativo
	Exploratorio
	No experimental

Tabla 2 *Propuesta de diseño metodológico*

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

La Tabla 3 presenta los diferentes orígenes de información, así como diferentes herramientas para el debido análisis de los datos. El mismo iniciará con una reunión inicial con los integrantes de la empresa Top Consulting para realizar una entrevista para conocer de primera mano a los colaboradores de la organización y evidenciar el entorno de trabajo, así como observar cómo es su gestión para entender las actividades y cómo las estrategias que serán planteadas serán las adecuadas para el presente caso de estudio.

La información recolectada constituirá la referencia central para elaborar la propuesta de *plan estratégico.*

Tipo de fuente	Fuente de Información	Técnica de Recolección	Instrumento de Recolección de Información	Técnica de Análisis de Información
Primaria	Personal de la compañía	Entrevista	Plantillas de construcción de *buyer* persona	

Primaria	Personal de la compañía	Encuesta	Cuestionario	Infografía de *Buyer* Persona

Tabla 3 *Esquema de recolección y análisis de datos*

1.7. Marco teórico de referencia

El marco referencial es compuesto por una estructurada figura de conceptos de diferentes grados de abstracción relacionados entre sí que brindan un sentido de dirección, este busca resaltar el funcionamiento de la sociedad de la que se rodean las empresas y los seres conjunto a la teoría sustantiva o contenidos específicos sobre el supuesto que se pretenda estudiar. (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005)

En la actualidad, las pymes y micro pymes han tomado importancia alrededor del mundo en base a las necesidades que sus clientes generan y mantienen conforme al mundo y su actualización constante, sobre todo en el mundo empresarial. Considerando que que existen micro, medianas y grandes empresas donde por medio de estas prima la generación de plazas de trabajo, los adelantos en diferentes ramas y el dinamismo en términos de producción en el país (Dirección de Comunicació Social , s.f.)

Sin embargo, otro aspecto fundamental a tomar en consideración con respecto al estudio de las empresas alrededor del mundo es considerar las características específicas de estas. Autores como Kantis (1996) han establecido que: Es notorio evidenciar de manera recurrente las diferentes debilidades identificadas en las empresas de todo tipo en asuntos de gestión estratégica se originan a partir de una visión más común o tradicional, que mantiene a las empresas de tamaño grande como prospecto de análisis y como factor de comparación. Por otro lado, para vencer estas limitaciones resulta esencial progresar en cuanto a la asimilación de las características específicas de las empresas, la calidad de su proceso decisivo y de las diferentes circunstancias que aportan al progreso de su capacidad estratégica. (p. 1) (Valencia, 2016)

Por otro lado, existen una serie de requerimientos que las empresas deben tener para cumplir con un requerimiento de auditoría, es decir, partiendo por el concepto de las Normas

Internacionales de Auditoría (NIA) se puede deducir que estas abarcan el nivel de compromiso que mantiene el auditor frente al factor de identificación conjuntamente con su respectiva valoración de los diferentes exposiciones a equivocaciones del material presentado en las diversas herramientas financieras. (International Auditing and Assurance Standards Board , 2019) . A través de ello, se puede deducir que todas las empresas que estén regidas por esta norma generan una necesidad de una entidad que brinde los servicios que son requeridos para cumplir con lo establecido en la misma. Por otro lado, para el caso específico de las empresas registradas en Ecuador, se verán en obligación de llevar una auditoría interna las siguientes:

- Compañías constituidas como anónimas
- En comandita por acciones
- De responsabilidad limitada

En cuanto al giro de negocio es primordial definir que el término originario de la auditoría es proveniente del verbo ´´oír´´ haciendo referencia a las actividades que son relacionadas a su trabajo en las organizaciones. Siendo así que en la antigüedad esta era una actividad realizadas por una persona de la iglesia bajo el nombre de un juez que determinaría por medio de diferentes procesos la veracidad de información o en su defecto lo que haya recibido por parte de quienes estarían siendo auditados. (Alario, 2010)

Sin embargo, en la actualidad la aplicación del término estudiado es distinta en base a que hace referencia a una serie de técnicas y verificaciones del área en específico o en su totalidad de la organización.

De esta derivan ciertas auditorías como son las siguientes:

- Auditoría de Balance

  Esta refiere a la auditoría que puede ser observada en la presentación de estados y balances financieros, además de todas las herramientas que son influyentes en estos basados en el entendimiento y el saber hacer.

  Autores como Mautz (RB.9) se referían a este tipo de herramienta cuando querían mencionar a la ´´técnica que comprueba la velocidad de la información contable´´. (Alario, 2010)

- Auditoría Operativa

  Consiste en la realización de un análisis de operaciones que es desarrollado por quién esté al frente de la emisión de los estados financieros conjunto a la forma en que estos son realizados.

  Esta técnica es característica por ser la que evalúa la eficiencia con la que se realiza todo este proceso desde su registro hasta su control. (Alario, 2010)

En base a lo mencionado, es de suma importancia considerar que el tipo de servicio que se brinde dependerá de la necesidad del cliente ya que generalmente este necesita servicios contables y financieros confiables y precisos, por otro lado, se encuentra el cumplimiento normativo y fiscal donde los clientes esperan que la empresa contable esté al tanto de las regulaciones fiscales y contables vigentes y les brinde asesoramiento adecuado para cumplir con sus obligaciones fiscales y legales. Adicional otro de los servicios que ofrece la empresa consta del asesoramiento y consultoría donde los clientes pueden buscar orientación y asesoramiento en aspectos financieros y contables, como la planificación fiscal, análisis de costos, gestión financiera, presupuesto, control interno, entre otros.

Finalmente, la importancia de la auditoría radica en que el mundo es un lugar cambiante y creciente sobre todo en el ámbito empresarial, considerando los medio electrónicos y nuevos conceptos aplicados en organizaciones que requieren control sobre las operaciones.

Siendo el objeto de estudio, la organización se definirá un marco conceptual para definir el rol del auditor en la misma y en base a ello el tratamiento que se le debe dar teniendo presente que cada caso es subjetivo y debe ser tratado como tal:

a) Los individuos: quienes componen las empresas sin importar la industria o nicho de mercado, además de ser considerados como indispensables para tareas específicas además de ser líderes y responsables de los resultados de la organización.
b) La estructura: esta permite que quienes interactúan con la organización mantengan un sitio para realizar las diferentes actividades.
c) La tecnología: Es una de las partes que compone a las organizaciones siendo la misma parte de los recursos más relevantes en las grandes compañías, además es necesaria para la duración de la empresa a través del tiempo y los desafíos que esta enfrente.

d) El entorno socio- económico: Es el medio en el que la organización se desarrolla en base a un macro contexto conformado por diferentes variables.
e) La interdependencia de las partes: En toda las industrias existe una dependencia entre los actores que son parte de la cadena de suministros ya que al interactuar generan relaciones que brindan beneficio mutuo.

Dentro de esto, las condiciones que tiene que ostentar un auditor se verán inmersas en las siguientes:

a) Formación contable
b) Formación en disciplinas complementarias
c) Conocimiento económico – financiero
d) Objetividad e imparcialidad
e) Planificación

Sin embargo, una de las consideraciones a ser aplicadas es aquella que refiere al título habilitante del individuo que se encuentre a la cabeza de la auditoría, considerando que es de suma importancia para esta profesión en específico que la persona mantenga una perspectiva profesional en todo momento y se maneje un código de ética bajo el cual cada acción de la empresa como las personas auditadas sean sometidas.

En resumen, la planificación estratégica es una herramienta de gestión clave aplicada en la mayoría de organizaciones que respalda la toma de decisiones empresariales, tanto en el tiempo presente como en el futuro, con el objetivo de adaptarse a los cambios y demandas que puedan surgir a lo largo de su interacción con los elementos que hacen parte de su entorno. Su propósito es lograr la máxima eficiencia y eficacia a través de la implementación de estándares de calidad en los bienes y servicios ofrecidos.

Basándonos en esto y en lo expuesto anteriormente, podemos describir la planificación estratégica desde una perspectiva metodológica como un enfoque que establece objetivos prioritarios y se caracteriza por definir cursos de acción o estrategias. Este proceso se compone de varias fases, que se detallan a continuación:

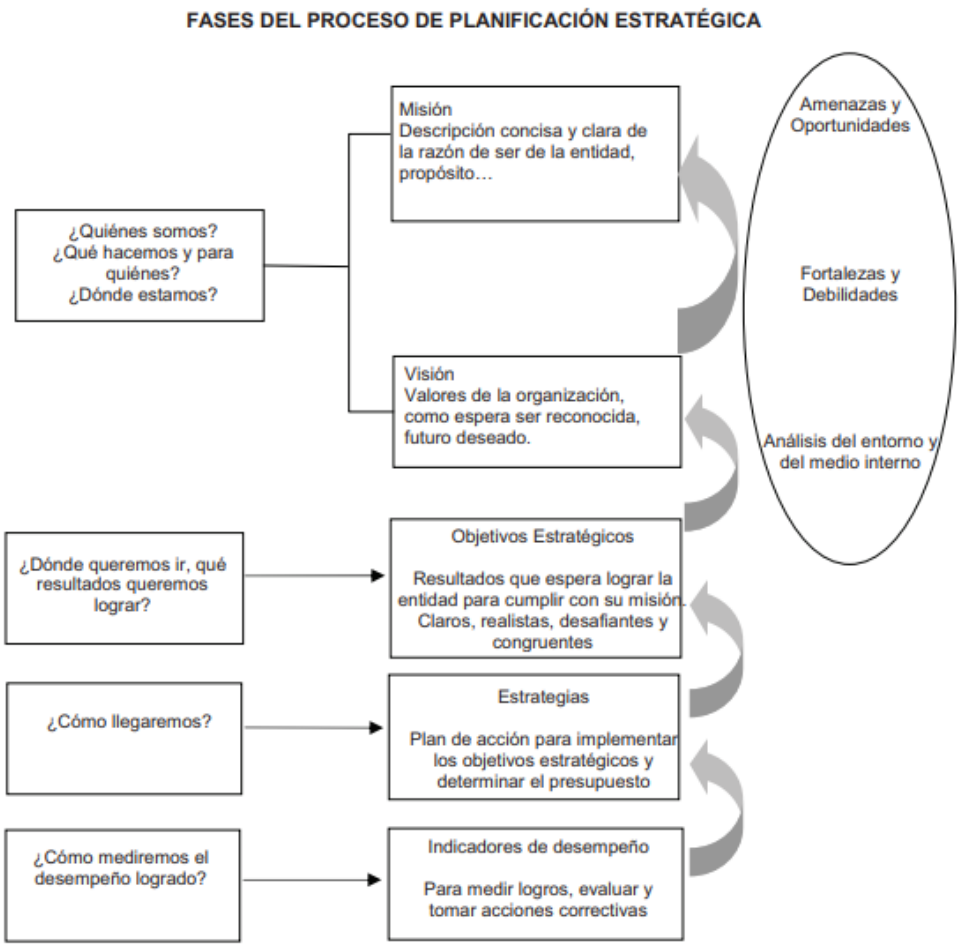


Figura 1 *Fases del proceso de Planificación Estratégica*

Fuente: (Armijo, 2011)

Por ello, la planificación estratégica constituye un marco teórico para el accionar de una empresa, lo que permite que los altos mandos evalúen de la misma manera las situaciones que se pueden suscitar de manera interna lo que finalmente nos lleva a concluir que con su aplicación se obtendrán lo siguientes beneficios:

- Mantiene un enfoque a una realidad porvenir y al presente
- Fortifica los principios alcanzados
- Intensifica la comunicación entre las diferentes disciplinas
- Delimita el nivel de importancia para la asignación de los recursos
- Constituye una conexión con el proceso de planeación táctica.

1.7.1 Estrategias

El éxito de la mayoría de organizaciones se basa en la implementación de estrategias efectivas de cualquier organización, ya que proporcionan una guía clara y un plan de acción para alcanzar los propósitos establecidos, en base a ello se ha planteado el desarrollo de un análisis FODA para extraer las diferentes estrategias:

Top Consulting R2E C.Ltda	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Personal competente y con experiencia	D1	La estructura actual no es adecuada
	F2	Buena reputación con clientes actuales	D2	Los procesos son llevados de manera tradicional o manual
	F3	Conocimiento y experiencia en distintos tipos de contabilidad; para empresas comerciales, de servicios, y de produccion; auditoría, tributación	D3	Se carece de nuevas tecnologías
	F4	Capacidad y recursos con los que cuenta la	D4	Servicio no valorado
	F5	Personal comprometido y de confianza	D5	Falta de capacitación en los colaboradores en nuevas tecnologias
	F6	Costos mínimos para el funcionamiento de la organización	D6	No cuenta con reconocimiento de la marca en el mercado
	F7	Comunicación interna asertiva	D7	No asigna presupuesto para la generación de estrategias
	F8	Cooperación interna del personal, buen ambiente de trabajo	D8	No existe presencia en redes
	F9		D9	Es una organización en crecimiento
	F10		D10	Poco equipo de trabajo para un crecimiento futuro

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Convenios con instituciones para generar publicidad	F1 03	Ofertar a las empresas que están obligadas a llevar contabilidad los servicios que ofrece Top Consulting	D2 O4	Digitalizar y optimizar los procesos que son llevados de manera tradicional y que toma más tiempo del necesario
O2	Expansión de mercado en la cuidad de Quito	F3 O4	Encaminar los conocimientos con los que cuenta el personal de la organización con las nuevas tecnologías que oferta el mundo actual	D8 O1	Generar acercamientos con empresas que brinden mayor posicionamiento en el mercado por medio de redes sociales y demás medios
O3	Empresas obligadas a llevar contabilidad	F5 O8	Crear planes de servicio para ser ofertados a las empresas entrantes	D6 O6	Implementar herramientras atractivas para nuevos clientes que permitan generar registros para crear un reconocimiento de marca
O4	La tecnología facilita procesos contables	F4 O2	Dirigir esfuerzos para captar clientes nuevos en la cuidad de Quito	D9 O2	Determinar los sectores con necesidad de una empresa de servicios contables y ofertarlos abarcabdo más territorio geográfico
O5	Falta de conocimiento de contabilidad por parte de microempresarios y nuevos emprendedores	F3 O5	Impulsar asesoría y capacitaciones en contabilidad y capacitación	D5 O4	Brindar capacitaciones al personal en base a la implementación de nuevas tecnología
O6	Disponibilidad de herramientas para captar clientes				
O7	Cambios y reformas en el Estado Ecuatoriano				
O8	Creciente numero de empresas que se incorporan a la facturación electrónica.				

	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1	Alto número de competidores en el mercado, con	F2 A1	Brindar beneficios adiconales a los clientes actuales para generar fidelización con la empresa	D8 A1	Generar presencia de marca por medio de redes sociales y demás medios de comunicación
A2	Sanciones por parte de los organismos guberamentales por incumplimientos de plazo	F4 A3	Resaltar los recursos que tiene la organización al momento de ofertarlo para así ponerlo en ventaja frente a la competencia	D5 A3	Implementar de manera inmediata nuevas tecnologías para generar un valor agregado frente a la competencia
A3	Entrada de nuevos competidores, personas naturales que pueden brindar los mismos servicios, nuevos profesionales	F3 A1	Potencializar los tipos de servicios que ofrece la empresa frente a los nuevos competidores		
A4	Inestabilidad socioeconómica y politica en el país				
A5	Inversión pública reducida en la economía ecuatoriana				
A6	Falta de inversión extranjera en el mercado				

Figura 2 *Análisis FODA Top Consulting*

Para realizar el respectivo análisis de la herramienta utilizada para la definición de estrategias se debe definir que el análisis DAFO desempeña un papel fundamental como herramienta de gestión al facilitar el proceso específico de planificación estratégica. Su propósito es tomar la información que la empresa tenga para ser analizada y por medio de esta buscar la mejora continua.

De manera puntual, el nombre otorgado a la herramienta descrita es basada en un análisis preciso de los puntos débiles, así como las amenazas que pueden rodear a la organización y al mismo tiempo las fortalezas que esta presenta de la mano de las oportunidades que se puedan presentar. (Díaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011)

En base a ello, a continuación, se describirán las diferentes estrategias que han sido catalogadas como estratégicas y de las cuales se espera obtener resultados favorables que puedan generar un cambio notorio en la organización cuando sea implementadas.

1.7.1.1. Estrategias Fortalezas – Oportunidades

Para este cruce de estrategias se debe considerar que lo que se busca mediante este proceso es el utilizar las fortalezas que han sido descubiertas en la organización para aprovechas las oportunidades que se han detectado.

- Ofertar a las empresas que están obligadas a llevar contabilidad los servicios que ofrece Top Consulting
- Encaminar los conocimientos con los que cuenta el personal de la organización con las nuevas tecnologías que oferta el mundo actual.
- Crear planes de servicio para ser ofertados a las empresas entrantes.
- Dirigir esfuerzos para captar clientes nuevos en la cuidad de Quito.
- Impulsar asesoría y capacitaciones en contabilidad y capacitación.

1.7.1.2. Estrategias Debilidades – Oportunidades

Para el cruce de estas estrategias se ha tomado como referencia la superación de las debilidades que han sido detectadas a través del análisis aprovechando al mismo tiempo las oportunidades que surjan.

- Digitalizar y optimizar los procesos que son llevados de manera tradicional y que toma más tiempo del necesario
- Generar acercamientos con empresas que brinden mayor posicionamiento en el mercado por medio de redes sociales y demás medios
- Implementar herramientas atractivas para nuevos clientes que permitan generar registros para crear un reconocimiento de marca
- Determinar los sectores con necesidad de una empresa de servicios contables y ofertarlos abarcado más territorio geográfico
- Brindar capacitaciones al personal en base a la implementación de nuevas tecnologías

1.7.1.3. Estrategias Fortalezas – Amenazas

Para el cruce de estas estrategias se ha considerado el utilizar las fortalezas que han sido detectadas en el caso puntual de la organización para evitar las posibles amenazas que se han detectado actualmente en la matriz.

- Brindar beneficios adicionales a los clientes actuales para generar fidelización con la empresa.
- Resaltar los recursos que tiene la organización al momento de ofertarlo para así ponerlo en ventaja frente a la competencia
- Potencializar los tipos de servicios que ofrece la empresa frente a los nuevos competidores.

1.7.1.4. Estrategias Debilidades – Amenazas

Finalmente, para el último cruce entre estrategias se ha planteado el análisis de una reducción de debilidades y al mismo tiempo una evasión de amenazas mismas que permitirán en un grado notorio evitar que la compañía decaiga en los puntos débiles que pueda presentar.

- Generar presencia de marca por medio de redes sociales y demás medios de comunicación.
- Implementar de manera inmediata nuevas tecnologías para generar un valor agregado frente a la competencia.

1.7.2. Análisis del Entorno

1.7.2.1. Entorno Competitivo

Las estrategias que sean planteadas en base al estudio realizado requieren de una base fundamentada, la cual sirva de pilar para el desarrollo de estas. En base a ello, se propone el presente planteamiento con un enfoque basado en el entorno competitivo mismo que es definido como un modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), este ha sido ampliamente empleado como la herramienta analítica predominante para examinar el entorno competitivo fundamentado en cinco fuerzas competitivas básicas. (Martínez)

En base a ello, se procederá a desarrollar los diferentes entornos en los cuales se podrá obtener un conocimiento amplio sobre la competencia y todo lo que la misma engloba para la empresa Top Consulting, además de que se realizará u recorrido sobre los grados de concentración de los clientes y proveedores para este caso en particular.

1.7.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

Para el presente punto es de suma importancia reconocer al mercado desde un punto de vista netamente competitivo ya que al disponer de este enfoque resulta importante reconocer las barreras de entrada que pueden existir al momento del ingreso de nuevos competidores; por otro lado, se debe considerar la industria en la que la empresa de estudio desarrolla sus actividades.

Las empresas auditoras que constan en la página de la Contraloría General Del Estado en su última versión datan alrededor de 780 empresas entre todas las provincias que conforman al país, teniendo presencia en las principales cuidades del país como lo son Quito, Guayaquil y Cuenca. (Estado, 2020, pág. 3) sin embargo, se debe considerar como se mencionó en el análisis de factores externos, la auditoría puede ser trabajada para sus clientes bajo la opción de ser persona natural o jurídica ya que no existen barreras de entrada altas considerando que el trabajo que es realizado por los auditores resulta simple bajo el hecho de que no se requieren muchos instrumentos materiales a lo largo de su desempeño ni en la conformación de este en caso de que sea una empresa constituida. Es decir, a través de esto se puede deducir que existe una evidente presión por la competitividad en precios y por ende es algo que para Top Consulting será un factor determinante al momento de su fijación de precios en su catálogo de servicios.

Además, es importante tener en cuenta que el impacto de la presión competitiva de precios puede variar según la industria, el mercado y la estrategia de cada empresa. Para el caso puntual de la industria en estudio, se puede evidenciar muchos de sus competidores catalogados como directos a la empresa se encuentran ubicados en la cuidad de Quito, siendo las más grandes auditoras aquellas que acaparan el mercado y toman a los clientes potenciales, dejando de lado a las pequeñas empresas como Top Consulting.

Finalmente, se puede deducir que las barreras de entrada para el presente caso son reducidas con tendencia a ser ausentes y en consecuencia la amenaza de nuevos entrantes al mercado en el que la empresa de estudio se encuentra es alta. Por ello, la tendencia del resto de empresas y competidores que busquen ingresar al mercado será evidenciado mediante la impulsión a la innovación en el servicio, ya sea a través de nuevas características, tecnología, enfoque en la experiencia del cliente u otros aspectos que les permitan destacar entre la competencia que por consiguiente generará mayor competencia en más ámbitos

1.7.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad nace a partir de la competición entre dos o más empresas que buscan posicionarse en un lugar de reconocimiento entre otros. (Sinohé, 2020)

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el nivel de rivalidad entre competidores puede variar según la ubicación geográfica, el tamaño de la empresa contable y su reputación en el mercado. Cada empresa debe evaluar cuidadosamente la dinámica competitiva y buscar estrategias efectivas para diferenciarse y destacar en el mercado.

En este caso, al tratarse de una empresa de auditoría la rivalidad de los competidores se ve reflejada por medio de la trayectoria que la empresa mantenga en el mercado además de los servicios que esta ofrezca ya que lo que actualmente las empresas requieren son servicios complementarios como sol el caso de ciertas auditoras nacionales e internacionales que han implementado el servicio legal y diversas ramas que pueden ser requeridos por las empresas contratantes.

Finalmente, bajo este concepto se puede concluir que existe una amplia gama de competidores y sobre todo se muestran superiores considerando que Top Consulting es una empresa que tiene como clientes a personas naturales y en su mayoría microempresas que tienen corto tiempo de vida en el mercado y por consiguiente su tamaño y representatividad frente a los competidores del resto de empresas del mismo giro de negocio de la empresa de estudio será inferior.

1.7.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los sustitutos en el mercado han generado en todas las industrias una preocupación en quienes comercializan o prestan servicios ya que como su nombre lo induce, su objetivo es reemplazar lo que tradicionalmente se conoce o se consume brindando al mercado variedad y muchas opciones que pueden resultar muchas veces preferentes ante quienes lo consumen.

En el caso de las pymes de la rama contable y sus afines, es evidente que la nueva era tecnológica ha traído consigo un sinnúmero de alternativas que pueden ser de mucha utilidad para sus consumidores, como es el caso de los sistemas contables que han sido desarrollados para simplificar el tiempo y procesos en la facturación, partiendo de que la misma ya ha tomado un papel importante en la era tecnológica siendo así que en varios países y sobre todo en Ecuador, desde este 30 de noviembre del año pasado la facturación electrónica ha sido considerada como obligatoria para todas aquellas personas que mantengan operaciones comerciales y realicen emisiones de facturas. (El Universo , 2022)

Sin embargo, se puede concluir que, aunque ciertos mecanismos electrónicos puedan contribuir al proceso contable en las empresas, todavía no existe un sustituto para un proceso tan minucioso como es el de auditoría.

1.7.2.5. Poder de negociación del proveedor

El grado de influencia que los proveedores tienen sobre una empresa contable puede verse afectado por diversos factores, lo que puede dar lugar a variaciones en su poder de negociación, es decir, se debe considerar la concentración de proveedores, disponibilidad de productos sustitutos, entre otros. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las empresas contables al igual que las pymes que mantienen como fin la prestación de servicios de tipo intelectuales no requieren de proveedores específicos relacionados con la prestación del servicio que pudieran tener poder de negociación sobre ellas, ya que lo que particularmente una empresa domiciliada en una oficina solo requiere de servicios básicos así como la compra de materiales y suministros de oficina para llevar su labor a cabo, concluyendo así que el poder de negociación de los proveedores para la empresa estudiada y de la misma manera las del sector es baja ya que por lo mencionado hay muchas empresas que pueden suplir las necesidades de esta.

Finalmente, se puede concluir que no son proveedores con poder de negociación frente a la empresa de estudio.

1.7.2.6. Poder de negociación del cliente

Top Consulting es una empresa que cuenta con una cartera de 80-20, es decir, el 80% de sus clientes son en su mayoría empresas mientras que el 20% restante es representado por personas naturales que contratan los servicios de esta empresa contable. Es por eso que las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel determinante en la economía de Ecuador. Estas empresas son generadoras de empleo, fomentan la innovación y promueven el desarrollo económico en diversas industrias.

En Ecuador, las pymes se clasifican en función de su tamaño y nivel de facturación anual. Según la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, se considera microempresa a aquella cuyos ingresos brutos anuales no superan los $300,000; la pequeña empresa tiene ingresos brutos anuales de hasta $1 millón; y la mediana empresa tiene ingresos brutos anuales de hasta $5 millones.

En cuanto a la contribución económica, las micro pymes en Ecuador representan una gran parte del tejido empresarial del país. En base a los datos registrado en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2020, el 99% de las empresas registradas en Ecuador eran pymes. Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y en el crecimiento

de la actividad económica a nivel local y regional. Al contrario del poder de negociación con los proveedores, es evidente la diversa cantidad de empresas y personas dedicadas a la prestación de servicios contables en el país, sobre todo al hablar de auditoras, la situación es mucho más amplia y puede dar lugar a que el cliente decida con quien quiera trabajar dependiendo de los factores que el cliente necesite, es decir, debe considerar el tamaño de la empresa, los servicios que requiere y el precio al que se llegue a negociar con el contratado.

1.7.3. Análisis Interno

A lo largo del desarrollo del análisis interno de la empresa de estudio, se puede evidencia un diagnóstico donde se muestra la identidad de la empresa acompañado del perfil estratégico

de la misma, en otras palabras, el análisis interno se enfoca en examinar la naturaleza de los bienes, factores, medios, habilidades y competencias que la empresa posee con el fin de enfrentar tanto el entorno general como el entorno específico. (Herrera, 2017)

En base a ello, se desarrollará un análisis interno donde se vea compactadas las diferentes áreas que pueden definir al desarrollo interno de la empresa en base a las áreas donde se tengan procesos interactivos con repercusión en el medio interno y con influencia en diferentes escalas en el mundo externo.

La Empresa Top Consulting fue constituida bajo un capital suscrito en la Superintendencia de Compañías de USD $500.00, siendo este un aporte realizado en conjunto por sus dueños y en consecuencia actualmente se puede evidenciar un valor nominal en acciones de USD 1000.00, siendo este el resultado de la división del capital por el número de acciones de la misma. según lo comentado por sus fundadores, el capital es el proveniente de ahorros personales de ambas partes.

Al inicio de sus operaciones, se presenta un estado financiero de fecha 31 de diciembre de 2017, donde se evidencia un valor total de activos de USD 1.246,14 con un valor total de pasivo de USD $ 0,00; es decir que no existía deuda al año de presentación del estado financiero. lo que representa un valor de patrimonio igual al de los activos. Mediante los valores obtenidos se puede evidenciar lo mencionado anteriormente ya que al inicio de sus operaciones la compañía no requirió una inversión significativa para su buen funcionamiento.

Para los fines pertinentes y a manera de nota aclaratoria por parte del Gerente General de la compañía, se establece que: ´´El ejercicio 2021 ha significado para Top Consulting, un año durante el cual se han llevado a cabo operaciones comerciales satisfactorias´´. ´´Este año nos dedicamos, principalmente, al Plan de Desarrollo Comercial, Contable y Societaria de la organización (Torres, 2022). Por ende, se puede asumir que, aunque no se refleje un margen de utilidad alto, Top Consulting es una empresa en crecimiento que considera como operaciones satisfactorias al hecho de no obtener pérdidas al final de su ejercicio contable

Por medio de los balances se puede asumir que Top Consulting se encuentra en una etapa que indica crecimiento donde no existen pérdidas ni ganancias siendo así que el punto de equilibrio que mantiene debería ser su nuevo punto de partido para que la misma aumente su

confianza en el servicio que ofrece y este a la par con un cambio interno podría generar cambios que serán reflejados en los documentos financieros presentados de manera anual.

Por otro lado, en cuanto al área comercial, se puede ver una carencia de promoción y publicidad al momento de ofertar los servicios que la empresa provee, debido a que es un negocio tradicional en el que su principal servicio es el de prestación de servicios contables con una especialización en auditorías, sin embargo, cabe mencionar que la compañía en su mayoría es relacionada con empresas ubicadas en la ciudad de Quito y sus alrededores ya que es donde actualmente mantienen mayor acogida.

Top Consulting empezó sus operaciones en el año 2017 con una cartera de clientes que llegó a ser 10 en su primer momento, sin embargo, actualmente cuenta con 30 clientes entre personas naturales y jurídicas que mantienen RUC y se dedican a diferentes actividades lícitas. La red de contactos de la empresa se ha ido fortaleciendo a través del tiempo por medio de los contactos que inicialmente mediante relaciones que mantenían sus colaboradores previos a sus inicios en Top Consulting. Se debe considerar Una red de contactos sólida puede brindar oportunidades de crecimiento, colaboración y apoyo en diversos aspectos del negocio como lo es en el presente caso.

El posicionamiento de imagen de la marca es nulo ya que no existe una exposición especifica al público ya que lo mencionado no ha sido primordial para el negocio, por ello la empresa se da a conocer al público por medio de los contactos que sus relacionados van adquiriendo a lo largo del desempeño de sus trabajos y de la misma manera donde la empresa realiza sus actividades. Por otro lado, los colaboradores de la empresa mantienen una relación bajo honorarios y por tal motivo los ingresos que cada uno genere dependerán de los clientes que adquieran a lo largo del año.

Por medio del análisis interno realizado se puede deducir que la empresa se encuentra en progreso ya que los ingresos que la misma ha obtenido en el último periodo no genera ganancias, es decir, no cuenta con un excedente ni valor agregado, además de que existe carencia en espacios de posicionamiento de marca en el mercado basado en el modelo de negocio que ha manejado por cada año desde el momento de su creación.

A manera de complemento, se ha desarrollado por medio de la matriz ´´EFI´´ abreviatura correspondiente a la matriz de evaluación de factores internos una serie de factores que han sido desarrollados a lo largo de la investigación que han sido calificados y valorados según los criterios establecidos por medio de los cuales se han logrado conformar matrices complementarias como es la matriz ´´EFE´´ correspondiente a la matriz de evaluación de factores externos. Por medio de estas se ha observado un panorama más tangible:

NO.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Personal competente y con experiencia	0,1	3	0,3
F2	Buena reputación con clientes actuales	0,04	2	0,08
F3	contabilidad; para empresas comerciales, de servicios, y de produccion; auditoría, tributación	0,12	3	0,36
F4	Capacidad y recursos con los que cuenta la empresa	0,08	3	0,24
F5	Personal comprometido y de confianza	0,05	4	0,2
F6	Costos mínimos para el funcionamiento de la organización	0,06	2	0,12
F7	Comunicación interna asertiva	0,03	2	0,06
F8	Cooperación interna del personal, buen ambiente de trabajo	0,05	2	0,1
DEBILIDADES				0
D1	La estructura actual no es adecuada	0,05	2	0,1
D2	Los procesos son llevados de manera tradicional o manual	0,06	4	0,24
D3	Se carece de nuevas tecnologías	0,08	2	0,16
D4	Servicio no valorado	0,02	3	0,06
D5	Falta de capacitación en los colaboradores en nuevas tecnologias	0,06	3	0,18
D6	No cuenta con reconocimiento de la marca en el mercado	0,06	3	0,18
D7	No asigna presupuesto para la generación de estrategias	0,06	3	0,18
D8	No existe presencia en redes	0,02	2	0,04
D9	Es una organización en crecimiento	0,02	3	0,06
D10	Poco equipo de trabajo para un crecimiento futuro	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,74

Tabla 4 *Matriz de evaluación de factores internos*

1.7.3.1. Análisis de la Cadena de valor

El objetivo de analizar la cadena de valor de Top Consulting es captar las actividades en las que la empresa tiene la oportunidad de generar valor y diferenciarse de la competencia, así como identificar oportunidades para mejorar diferentes factores como la eficiencia en los diversos procesos que esta realiza a lo largo de su cumplimiento con sus actividades.

Porter (1986) fue el responsable de popularizar el concepto de Cadena de Valor a través de sus obras, como "Ventaja Competitiva", y sus estudios sobre sectores industriales y competencia, publicados a finales de la década de 1980. (Quintero & José Sánchez, 2003)

Además, esta resulta una herramienta útil para identificar las actividades que una empresa realiza y como estas generan valor para el consumidor final. A continuación, se analiza la cadena de valor de la empresa Top Consulting considerando que pertenece a la Industria de prestación de servicios de la rama contable.

1. Acercamiento con clientes: Esta actividad se refiere al primer contacto con la persona que será el posible futuro cliente de la empresa, para lo cual en este caso puntual funciona desde un acercamiento del cliente a la organización ya que la publicidad que se maneja generalmente es nula, por ende, las personas interesadas son quienes toman la pauta para el acercamiento con la organización.
2. Análisis y registro de datos: La actividad primordial y clave de una empresa contable es el análisis y registro de los datos financieros que correspondan a su cartera de clientes. Esto puede incluir el análisis de transacciones contables realizadas, la conciliación bancaria, el mantenimiento de registros de nómina y otros servicios relacionados dependiendo del tipo de cliente, en este caso puntual la empresa mantiene relación con personas naturales y micropymes.
3. Preparación de estados financieros e informes: Una vez que se realizó la actividad anterior, se procede a la preparación de estados financieros e informes para los clientes. Esto podría implicar la generación periódica de informes, de la misma manera de informes de impuestos y otros informes de índole financiera personalizados según las necesidades y requerimientos del cliente.
4. Asesoramiento: El asesoramiento y consultoría en temas financieros y contables representa para la organización una actividad clave que aporta valor a los clientes. La empresa contable debe brindar asesoramiento y estrategias personalizadas de negocios y financieras que puedan mejorar el rendimiento empresarial.

   En conclusión, la cadena de valor para el caso de Top Consulting, una empresa contable, se enfoca en actividades críticas como la adquisición de clientes en un sentido de para atraer y captar nuevos clientes., análisis y registro de datos financieros, aclarando que estos informes pueden incluir estados financieros, informes de desempeño, análisis de rentabilidad, proyecciones financieras, entre otros. La empresa contable también puede proporcionar asesoramiento basado en los resultados y análisis realizados y asesoramiento.

1.7.3.2. Análisis de Recursos y capacidades

1. **Infraestructura:** La infraestructura es importante para asegurar el funcionamiento de la empresa cuando el personal requiere realizar actividades de escritorio. Esto puede incluir la tecnología utilizada además de equipos y mobiliario de oficina entre otros. Para el caso puntual de Top Consulting, el equipo personal será de suma importancia ya que en su mayoría el colaborador se acerca al establecimiento del cliente para brindar el servicio que este requiera.
2. **Capacitación y habilidades de los empleados:** La capacitación y desarrollo de habilidades son importantes para asegurar que los trabajadores mantengan un buen rendimiento y cumplan con sus objetivos dentro de la organización. La empresa actualmente carece capacitación en tecnología, más sin embargo se tiene conocimiento de que se han realizado capacitaciones y asistencia a foros que brindan al personal un crecimiento tanto individual como colectivo en beneficio de ambas partes.
3. **Procuración de suministros y recursos necesarios para la empresa**: La empresa debe asegurarse de que tiene acceso a los suministros y recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades rutinarias. En una empresa contable, es fundamental tener un software actualizado y sistemas de seguridad informática para garantizar la confidencialidad y buen uso de los registros, sin embargo, la empresa actualmente no cuenta con lo mencionado.
4. **Gestión y administración:** La manera en que la empresa lleve su administración asegurará que las actividades de la empresa se ejecutan de manera ordenada y eficiente.

Finalmente, se puede concluir que las actividades de apoyo son cruciales para mantener la estabilidad financiera, capacitación de los empleados, un buen uso de los recursos y gestión adecuada del negocio.

1.7.4. Análisis del Macroentorno PESTEL

PESTEL es una herramienta que permite a las entidades detectar y examinar los factores que pueden tener impacto en cualquier tipo de negocio en. PESTEL es un acrónimo que engloba los aspectos tanto económicos como políticos además de un entorno social y legal.(Amador, 2022)

En el contexto actual, se empleará esta herramienta para evaluar los seis factores externos mencionados en relación con la situación comercial. El análisis se centrará en examinar las oportunidades y amenazas derivadas de estos factores. Mediante los resultados obtenidos a través del análisis PESTEL, se plantea obtener una perspectiva favorable al realizar investigaciones de mercado, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar decisiones más informadas en beneficio de la organización.

Entorno Sociodemográfico

Para fundamentar el entorno que se vive actualmente, se debe considerar que el Ecuador es un país con una población cerca de los 15 millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento. (Villacías B, 2012)

Por ello, se podría deducir que una variable creciente en tendencias demográficas generaría una afección positiva en la demanda del servicio prestado ya que mientras más personas consideren en formar un negocio, más trabajo se generará en las ramas financieras y contables. (Sustento estadístico)

Con el crecimiento demográfico, se podría definir que el mismo tendría una influencia positiva sobre la prestación de servicio brindada por la compañía en su defecto. Además se considera que los cambios socioculturales susceptibles a tener en cuenta sobre la demanda del servicio prestada en los diversos servicios que Top Consulting presta a sus clientes, es decir, que podría cambiar el enfoque de los giros de negocio y eventualmente se podría llegar a evidenciar un aumento de demanda siempre y cuando el negocio exceda el límite para requerir de auditoría externa o en su defecto llegase a necesitar más apoyo en el ámbito tributario y financiero.

Partiendo del marco en que la empresa de estudio se encuentra regida bajo el RIMPE, podemos deducir que es evidente que las empresas pueden tener una actitud en base al cambio, siendo este que el cambio se base en la preferencia por otras compañías, es decir, que se busque una empresa auditora más grande o por alguna sugerencia. Por otro lado, puede ocurrir que se tome una decisión en base a los precios que ofrezca a competencia y la empresa en estudio por el mismo servicio.

El avance de la tecnología alrededor el mundo y su influencia en países como Ecuador brindarán una influencia evidente para la generación del mencionado cambio abriendo diversas alternativas para el mismo.

Entorno Ecológico

Al ser una empresa con un modelo de negocio tradicional en referencia a la manera en que realizan sus actividades y procesos, la tala de árboles para uso cotidiano llega a ser una amenaza en un grado considerable para el entorno de la organización ya que las plantas de donde se extrae el papel del que se hace uso de manera frecuente son empleadas para la fabricación de papel, por ello cabe considerar que estas son las especies de madera más dura, donde figuran especies como robles y arce; bajo este antecedente es de suma importancia considerar que se requieren aproximadamente 17 árboles para producir una tonelada de papel. Es relevante considerar que un solo árbol proporciona la cantidad de oxígeno necesaria para que tres personas respiren a diario. (Heraldo, 2016)

Finalmente, se sugiere optar por procesos de digitalización en medida que las actividades se realicen de una manera más amigable con el medio ambiente y agilice sus procesos al mismo tiempo.

Entorno Político

En relación con este contexto enfocado netamente en el ámbito político, se estima que de acuerdo con el artículo 213 de la Constitución, las superintendencias son entidades técnicas encargadas de supervisar, auditar, intervenir y controlar las actividades de diverso índole así como los servicios prestados por entidades públicas y privadas. Además, su objetivo primordial y uno de los motivos de su creación además de ser planteado como un objetivo es garantizar que estas actividades y servicios se ajusten al marco legal y se orienten al interés

general. (Villacías B, 2012)Los mismos que conforman parte del ente regulador de las empresas, así como el Servicio de Rentas Internas (SRI) y de manera internacional las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) apoyadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), donde el cambio o modificación de una de estas se verá afectada en la empresa y en el medio en el que la misma se desarrolla.

Factor Legal

Bajo las normas que regulan al estado ecuatoriano, de manera específica el Reglamento sobre auditoría externa establece que las empresas nacionales que mantienen una estructura económica mixta y son sociedades anónimas con la participación de entidades legales con propósitos sociales o públicos, y cuyos activos superen los cien mil dólares estadounidenses (US$ 100.000,00). (Manssur, 2016)

En ese contexto, se puede evidenciar que existe el apoyo de una plataforma como la mencionada misma en la cual se pueden realizar diferentes trámites que corresponden al ámbito empresarial además de que se puede encontrar información que se encuentra justamente al servicio de la comunidad para fines varios pero con ello se indica que existe una transparencia en la información y a la vez este mecanismo sirve como un factor clave al momento de realizar un análisis de entorno para cualquier área que se encuentre dentro de los parámetros que esta entidad brinda en sus redes sociales.

Otro elemento fundamental que involucra al ámbito legal es la constitución de la organización, siendo así que existe una dependencia en base a las características que vaya a tener la empresa para que sus requisitos varíen, sin embargo, se puede evidenciar que de parte del Estado ecuatoriano prevalece un sentido de simplificar y crear alternativas con el fin de que el emprendedor pueda mejorar su mecanismo de venta y progrese para formar parte de los diferentes catastros de regímenes.

Por otro lado, se debe considerar que se actualmente las entidades reguladoras de las pymes y micro pymes a quienes se le brindarán los servicios de Top Consulting son actualmente las que por medio de la Constitución de la República se han establecido como organismos de

control siendo uno de sus máximos entes reguladores la Contraloría General del Estado. (Bancos y Seguros, Compañías y Telecomunicaciones).

Entorno Tecnológico

La tecnología usada en las empresas de la industria son aquellas relacionadas en base a la aplicación de inteligencia artificial y diferentes herramientas que permiten la automatización de procesos. (Cruz, 2020)

En base a lo expuesto en la anterior pregunta, podemos definir que existe una relación dependiente de la sustitución de la tecnología y automatización robótica por las personas que actualmente realizan este trabajo de manera manual que definirá la demanda del

giro de negocio de la compañía.

La implementación de tecnologías novedosas e innovadoras en las empresas de auditoría, así como la automatización de procesos que no requieran de una persona para llevarlos a cabo en el ámbito contable y tributario.

Además, se puede mencionar que la innovación y mejora tecnológica desempeña un papel crucial en el éxito de una empresa en la actualidad. A continuación, se destacan algunas de las razones por las cuales la innovación tecnológica es importante para una empresa.

Ventaja competitiva: La innovación tecnológica permite a una empresa destacarse de la competencia al ofrecer productos o servicios únicos, mejorados o más eficientes. Esto puede generar una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Mejora de la eficiencia operativa: La implementación de tecnologías innovadoras puede mejorar los procesos internos de la empresa, esto conduce a una mayor eficiencia operativa y ahorros significativos a largo plazo.

Adaptación al cambio: En un entorno empresarial en constante evolución, la innovación tecnológica permite a una empresa adaptarse a los cambios rápidos y las nuevas demandas del mercado. Permite identificar oportunidades emergentes y responder de manera ágil a los desafíos.

Mejora de la experiencia del cliente: La innovación tecnológica puede impulsar mejoras significativas en la experiencia del cliente, ya sea a través de productos innovadores, servicios personalizados o canales de comunicación más eficientes. Esto puede generar lealtad del cliente y relaciones más sólidas.

Expansión de mercados y oportunidades de crecimiento: La adopción de tecnologías innovadoras puede abrir nuevas oportunidades de negocio, permitiendo a la empresa ingresar a mercados adicionales o ampliar su base de clientes existente. Esto puede conducir a un crecimiento empresarial significativo.

Estímulo a la creatividad y la colaboración: La innovación tecnológica fomenta un ambiente propicio para la creatividad y la colaboración dentro de la empresa. Permite a los empleados explorar nuevas ideas, experimentar y trabajar juntos en proyectos innovadores, lo que a su vez impulsa la cultura empresarial y el desarrollo de talento.

Factor Económico

Para considerar este factor es importante partir de datos relevantes como lo son El costo de vida y los salarios en Ecuador ya que de este se podrá obtener un contexto para identificar la realidad del país y el comportamiento que este tiene frente a diferentes sectores, el mencionado puede influir en los costos operativos de una empresa contable ya que para la realidad actual cabe mencionar que a partir del 1 de enero de 2023, el salario básico fijado para los trabajadores, ha sido establecido en USD 450. (Asobanca , 2022)

Por otro lado, existen políticas fiscales y tributarias implementadas por el gobierno ecuatoriano que de manera directa o indirecta pueden afectar las actividades y operaciones de una empresa contable como es el caso de Top Consulting. Los cambios en los impuestos, tasas impositivas y regulaciones fiscales pueden tener un impacto en los servicios que brinda la empresa y en la demanda de los mismos pero sobre todo lo que ha influido directamente de manera reciente es la mencionada facturación electrónica ya que la Ley de Desarrollo Económico dispuso que todas las personas naturales o quienes figuren empresa y emiten facturas, lo hagan a través del sistema de facturación electrónica a partir de finales de noviembre del año pasado.

El mencionado servicio que ofertan la mayoría de empresas contables en Ecuador resulta de importante en el último período ya que además de ser sinónimo de actualización tecnológica, brinda beneficios en términos de eficiencia y omisión de errores que en métodos tradicionales y manuales se podía observar con frecuencia. En base a ello, se ha realizado una tabla donde indica el crecimiento notable que este servicio ha tenido con el pasar del tiempo:

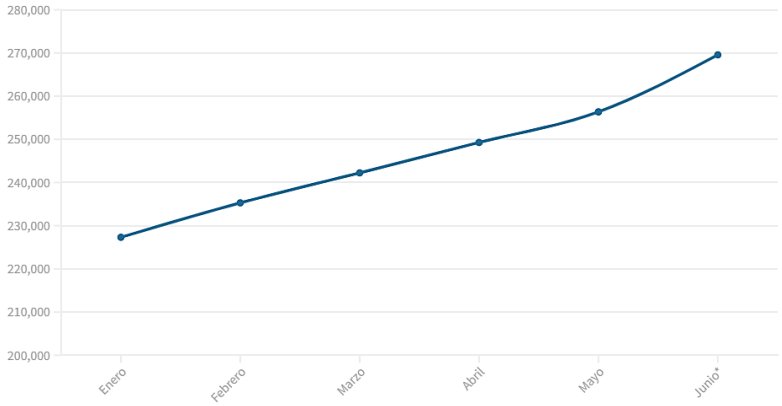


Figura 3

Facturación electrónica en 2022 en número de contribuyentes

Fuente: (Primicias , 2022)

Existen factores como el crecimiento económico general de Ecuador que puede tener un impacto en la demanda de servicios contables, lo que a su vez generaría beneficios para Top Consulting, además de que la estructura y composición del sector empresarial en el país también pueden influir en las oportunidades y desafíos que enfrenta una empresa contable. Por ejemplo, la presencia de empresas multinacionales, pequeñas y medianas empresas, y emprendedores individuales puede requerir diferentes tipos de servicios contables ya que además las obligaciones que imponen los diferentes entes reguladores brindarán un espacio a las compañías que ofertan servicios contables penetrar en ellas.

Finalmente, se puede evidenciar que bajo el término de Análisis Externo puede caber el uso de herramientas como la denominada matriz ´´EFE´´ misma que responde a la Matriz de evaluación de factores externos; por medio de esta se ha desarrollado una calificación bajo criterios que al igual que la matriz ´´EFI´´ cumplen con su función de ser un complemento y actuar en conjunto para brindar un panorama amplio de ambos contextos particularmente:

NO.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Convenios con instituciones para generar publicidad	0,02	2	0,04
O2	Expansión de mercado en la cuidad de Quito	0,01	3	0,03
O3	Empresas obligadas a llevar contabilidad	0,1	4	0,4
O4	La tecnología facilita procesos contables	0,03	2	0,06
O5	Falta de conocimiento de contabilidad por parte de microempresarios y nuevos emprendedores	0,11	2	0,22
O6	Disponibilidad de herramientas para captar clientes	0,05	3	0,15
O7	Cambios y reformas en el Estado Ecuatoriano	0,08	1	0,08
O8	Creciente numero de empresas que se incorporan a la facturación electronica.	0,1	2	0,2
AMENAZAS				0
A1	Alto número de competidores en el mercado, con bajos costo	0,14	3	0,42
A2	Sanciones por parte de los organismos guberamentales	0,06	2	0,12
A3	Entrada de nuevos competidores, personas naturales que pueden brindar los mismos servicios, nuevos profesionales	0,13	3	0,39
A4	Inestabilidad socioeconómica y politica en el país	0,11	3	0,33
A5	Inversión pública reducida en la economía ecuatoriana	0,04	2	0,08
A6	Falta de inversión extranjera en el mercado	0,02	2	0,04
	TOTAL	1		2,56

Tabla 5 *Matriz de evaluación de factores externos*

Como conclusión se puede evidenciar que uno de los pesos más altos a considerar dentro de todos los factores críticos planteados es la inestabilidad socioeconómica fundamentada claramente en los hechos históricos que ha vivido el país en el último período considerando que genera consecuencias poco esperanzadoras a futuro.

1.7.5. Análisis de Sectores Industriales Michael Porter

Una empresa contable puede trabajar en diferentes sectores industriales, ofreciendo sus servicios contables y financieros para diferentes tipos de negocios ya que es una herramienta que cualquier empresa necesitará para su correcto funcionamiento dependiendo además de las normas que se vea obligada a cumplir la misma tendrá necesidades específicas. Por ende se ha desarrollado un análisis de los sectores industriales más comunes en los que una empresa contable podría trabajar:

1. **Sector de Servicios**

   Este sector incluye una amplia variedad de empresas, desde empresas de consultoría hasta empresas de tecnología, pasando por empresas de publicidad y marketing. En este sector, cabe mencionar que en Ecuador las empresas requieren de contabilidad y servicios financieros para llevar a cabo sus operaciones con éxito y acorde a lo que la ley estipula según las características de la organización.

2. **Sector de Manufactura**

   La principal característica de las empresas manufactureras es la producción de bienes físicos que pueden abarcar desde alimentos hasta productos de alta tecnología. Las empresas manufactureras pueden necesitar asesoramiento financiero y análisis de costos para mejorar su rentabilidad y de la misma manera para cumplir con los requisitos que las instituciones públicas en el Ecuador solicitan para cada industria y según las características de la empresa en defecto.

3. **Sector de la Construcción**

   La contabilidad es especialmente importante en la industria de la construcción, ya que puede haber múltiples contratistas y subcontratistas involucrados en un solo proyecto.

4. **Sector de la Salud**

   Las empresas establecidas en el sector de la salud incluyen hospitales, clínicas y consultorios médicos, así como proveedores de seguros de salud y demás relacionados a la industria mencionada. En este caso particular, una empresa contable puede ayudar a garantizar la contabilidad adecuada y la presentación de informes financieros precisos, que son cruciales para cumplir con las regulaciones federales y estatales.

5. **Sector de la Tecnología**

   Las empresas de tecnología incluyen una amplia variedad de negocios, desde empresas de software hasta empresas de hardware además de aquellas que pueden brindar servicios tecnológicos como complemento. La industria tecnológica necesita servicios contables y financieros para ayudar a controlar los costos y garantizar la rentabilidad a largo plazo.

En resumen, Top Consulting puede trabajar en diferentes sectores industriales, desde servicios hasta construcción y tecnología. La contabilidad y los servicios financieros son de suma importantes para cualquier empresa y son cruciales para su éxito a largo plazo. Como

tal, una empresa contable tiene un papel importante que desempeñar en el asesoramiento financiero y estratégico para las industrias con las que trabaja.

1.7.6. Cuadro de Mando Integral

Para reconocer el instrumento que se será aplicado en el presente caso de estudio se debe entender al mismo como una de las herramientas más utilizadas en el mundo empresarial ya que permite tomar decisiones acertadas a los directivos. Además, el CMI permite la alineación de la estrategia de la empresa en metas y objetivos medibles. (Kaplan & Norton, 2001)

Para ello, se ha establecido la utilización de cuatro perspectivas principales:

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva interna o de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para el caso de Top Consulting, se ha buscado proporcionar una visión integral y equilibrada por medio de la herramienta desarrollada, así además se podrán implementar diferentes objetivos por medio de un conjunto de indicadores que ayudará a la organización a enfocarse en sus objetivos estratégicos y medir su progreso hacia ellos.

CAPITULO II DIAGNÓSTICO TOP CONSULTING

2.1. Antecedentes

2.1.1. Historia de la empresa Top Consulting

Top Consulting es una empresa que lleva alrededor de 2 años de funcionamiento al servicio de sus clientes bajo un régimen RIMPE, la misma es determinada por sus actividades de preparación o auditoría de las cuentas financieras y examen y

certificación de cuentas (Servicio de Rentas Internas, 2021); su oficina física se encuentra ubicada en Quito en el sector del Centro histórico, sin embargo, por el giro de negocio sus trabajadores se movilizan entre los diferentes puntos de la cuidad para llegar a los negocios de cada uno de sus clientes.

En su corta trayectoria Top Consulting ha sido una empresa que por medio de su atención ha creado una notoria fidelización con sus clientes de la zona ya que en un inicio contaban con 5 clientes entre personas naturales y jurídicas y hoy en día cuentan con alrededor de 38 clientes con quienes mantienen una relación formal y bajo convenio; los mismos los recomiendan por su excelente prestación de servicios y su profesionalismo al momento de ser encomendado cualquier tipo de trabajo.

La empresa de estudio nace a partir de un emprendimiento de dos hermanos: Ricardo Torres quien es contador de profesión y mantiene un doctorado en Ciencias Contables y Financieras y José Artega, quien por su lado es ingeniero electrónico de profesión y actualmente se encuentra cursando un MBA; ambos han tomado las figuras de Representante legal y Gerente General respectivamente dentro de la organización.

Por medio de la creación de Top Consulting, tanto Ricardo como José buscaron emprender en un giro de negocio amplio en el que puedan poner a disposición de quien lo requiera servicios especializados en el área tributaria, contable y auditorías según lo requieran las empresas, por lo expuesto podríamos definir qué Top Consulting nace y hoy en día se mantiene como una empresa familiar.

2.2. Análisis Financiero

A través de los Estados Financieros en los que específicamente la herramienta también conocida como balance general, es precisa para analizar la situación financiera de una empresa en un momento específico. Indica la posición financiera de la empresa al mostrar los activos, pasivos y el patrimonio neto de la organización. En este se describe los recursos que posee la empresa (activos), las obligaciones que debe cumplir (pasivos) y el valor residual que pertenece a los propietarios de la

empresa (patrimonio neto). Estos elementos se presentan en una estructura contable básica, donde los activos se igualan a la suma de los pasivos y el patrimonio neto.

	2020	**2021**	**2022**
TOTAL ACTIVOS	$ 88.887,40	$ 102.887,40	$ 122.887,40
TOTAL PASIVOS	$ 87.379,45	$ 100.379,45	$ 110.379,45
PATRIMONIO NETO	$ 1.507,95	$ 2.507,95	$ 12.507,95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	$ 88.887,40	$ 102.887,40	$ 122.887,40

***Tabla 6**. Análisis de Estado de Situación Financiero*

En conclusión, considerando que la empresa se encuentra bajo régimen RIMPE con los diferentes resultados compilados de los últimos 3 años, se puede considerar que:

Ha existido una limitada capacidad de inversión y por ende esto puede afectar su capacidad para expandirse, adquirir nuevos equipos o financiar proyectos de crecimiento. Adicional, un patrimonio neto relativamente bajo como se muestra en el año previo al actual puede indicar una baja solvencia financiera de la empresa.

Finalmente, un patrimonio neto limitado como se presenta también puede implicar un riesgo de insuficiencia de capital. La empresa podría enfrentar dificultades para cubrir gastos operativos, realizar inversiones necesarias o enfrentar situaciones imprevistas sin acceso a financiamiento adicional, hecho por el cual se ha sugerido dentro de los objetivos a considerar la creación de un fondo de emergencia.

Sin embargo, se puede evidenciar una mejora en las cifras del balance planteado a lo largo de los años considerados, lo que genera una buena expectativa a futuro.

2.3. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado es definido como un conjunto de acciones realizadas por organizaciones comerciales que tienen como objetivo obtener información sobre el

estado actual de un segmento determinado mercado para que este sirva de referencia para una investigación más detallada desde el punto empresarial. (Silva, 2021).

Su finalidad es conocer en profundidad el nicho que se pretende conquistar, como así también su grado de rentabilidad. Para una mayor apreciación del mercado en el que se encuentra Top Consulting; se debe considerar que una microempresa o mipyme es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US S 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. (Dirección de Comunicación Social , 2021)

Asimismo, El Ecuador, según los últimos datos del 2016 presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), está constituido por 843.745 empresas, de las cuales las Mipymes representan aproximadamente el 99.5 % del total de empresas registradas. (Dirección de Comunicación Social , 2021)

Bajo la misma línea, se debe tomar en consideración que en una búsqueda por la diversificación es la tendencia de las empresas actuales en las diferentes industrias ya que si se realiza una relación entre los servicios que ofertan y la cantidad de clientes que se tiene, se obtendrá una mayor cobertura en cuanto más amplia sea la cartera.

En resumen, el estudio de mercado para el caso puntual de Top Consulting debe centrarse en la competencia, la demanda del mercado y las tendencias de los consumidores para desarrollar una estrategia diferenciada que le permitirá al mismo tiempo destacar de la competencia. Además, una de las combinaciones que le brindará el valor agregado que la empresa puede explotar refiere a brindar un servicio de alta calidad puede ayudar a la empresa a crecer y conectarse con nuevos clientes en el mercado objetivo.

2.4. Análisis de recursos humanos

Al ser una empresa contable es esencial contar con personal capacitado en conocimientos contables, fiscales y tributarios, tanto en el uso de programas y tecnologías específicas como en la resolución de problemas complejos.

En el caso de Top Consulting, se cuenta con un personal inferior a los 10 colaboradores donde bajo normativa del Estado Ecuatoriano es considerada como una empresa de tamaño pequeño en referencia a las demás especies respectivamente.

Por ende, la estructura jerárquica actual de Top Consulting puede variar según el tamaño y las necesidades específicas de la empresa a lo largo del tiempo y dependiente de los proyectos que surjan directamente con sus clientes.

Sin embargo, a continuación, se presenta la descripción de los puestos con los que la empresa cuenta en la actualidad:

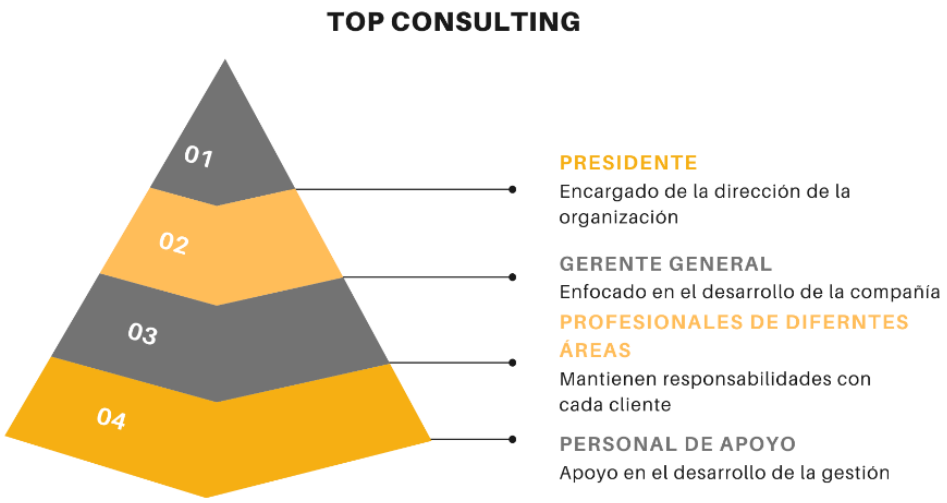


Figura 4 *Recursos humanos*

- **Presidente**

  Liderazgo estratégico

  El presidente debe proporcionar dirección estratégica a la compañía, estableciendo metas y objetivos definiendo la visión de la organización.

  Toma de decisiones

  El presidente debe participar en la toma de decisiones importantes para la compañía, tanto en términos estratégicos como operativos. Esto implica evaluar y analizar información clave, considerar diferentes perspectivas y

tomar decisiones informadas que impulsen la perdurabilidad de la empresa a través del tiempo.

Representación y relaciones externas

Como líder principal de la compañía, el presidente representa a la organización ante los accionistas, clientes, proveedores, socios comerciales y otros stakeholders clave. También es responsable de establecer y mantener relaciones positivas con partes interesadas externas, incluidos los reguladores y la comunidad empresarial.

Gestión ejecutiva

El presidente supervisa y coordina las operaciones ejecutivas de la compañía. Esto implica trabajar en colaboración con otros ejecutivos y líderes de la organización para asegurarse de que se alcancen los objetivos establecidos, se cumplan los plazos y se logre un desempeño óptimo en todas las áreas de la compañía.

- **Gerente General**

Liderazgo estratégico

El gerente general debe establecer la dirección estratégica de la compañía en línea con la visión y misión de la organización. Desarrolla planes estratégicos a largo plazo, define metas y objetivos, y guía a la empresa hacia el logro de estos.

Gestión operativa

El gerente general es responsable de la gestión diaria de las operaciones de la compañía. Supervisa los procesos y procedimientos para asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia. También se encarga de la asignación de recursos y la optimización de los mismos.

Toma de decisiones

El gerente general toma decisiones clave para la compañía, evaluando información, considerando diferentes perspectivas y teniendo en cuenta los objetivos y resultados deseados. Esto implica tomar decisiones estratégicas, operativas, financieras y de recursos humanos, entre otras.

Gestión del talento

El gerente general es responsable de la gestión y desarrollo del talento en la organización. Esto incluye contratar y capacitar al personal adecuado, fomentar un ambiente de trabajo motivador y colaborativo, y promover el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

Relaciones externas

El gerente general representa a la compañía ante clientes, proveedores, socios comerciales, inversores y otras partes interesadas. Construye y mantiene relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con estas partes, y se asegura de que la compañía mantenga una reputación positiva en el mercado.

Gestión financiera

El gerente general supervisa las actividades financieras de la compañía, incluyendo la elaboración y cumplimiento del presupuesto, la gestión de ingresos y gastos, el control de costos y la toma de decisiones financieras estratégicas.

CAPITULO III PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

3.1. Direccionamiento Estratégico

3.1.1. Visión

Ser una empresa líder en servicios contables y financieros en Quito, reconocida por nuestros clientes como la opción más adecuada para cumplir con sus requerimientos de gestión contable, financiera y tributaria, ofreciendo soluciones innovadoras y confiables.

3.1.2. Misión

Brindar soluciones contables y financieras de la más alta calidad a nuestros clientes, con el fin de garantizar su éxito y satisfacción. Para lograr esto, mantenemos un equipo capacitado y comprometido con la excelencia, que trabaja de manera ética y transparente, y está orientado a ofrecer un servicio personalizado y eficiente.

3.1.3. Valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Calidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Orientación al cliente

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores Estratégicos

Se debe considerar que los objetivos estratégicos son definidos como el proceso de planeación estratégica

Para cada dimensión de la empresa Top Consulting, se ha considerado la elaboración de un objetivo general y sus respectivos

3.2.1.1. Dimensión Financiera

La dimensión financiera en el caso de Top Consulting abarca los aspectos económicos y financieros de su operación. Esto abarca la generación de ingresos, el control de costos y gastos, la planificación financiera y la toma de decisiones financieras estratégicas.

Las finanzas de la organización actual combinan cuatro elementos fundamentales tales como lo son: Los principios financieros básicos y las innovaciones en el mismo ámbito han remarcando las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno. (Carballo, 2015)

En base a lo mencionado analizando a la empresa en específico se ha podido determinar el objetivo primordial basado en la generación y mantenimiento de una rentabilidad del 20% en una inclinación creciente en función de una utilidad neta determinada. Es decir, lugar de mantenerse constante o disminuir, se plantea que la empresa sea capaz de generar cada vez mayores ganancias o utilidades en relación con su inversión o capital.

El mantenimiento de la rentabilidad creciente esperada indicará que la empresa está implementando las estrategias y prácticas efectivas que han sido sugeridas para mejorar sus diferentes áreas, pero sobre todo el desempeño financiero.

Al mantener una rentabilidad creciente, la empresa puede experimentar varios beneficios, como la tenencia de recursos disponibles para reinvertir en el negocio. Esto puede incluir la expansión en la industria en la que se desarrolla actualmente, la adquisición de activos adicionales, o la inversión en tecnología y mejoras operativas.

Con el fin de brindar las herramientas para el objetivo planteado y sobre todo en una búsqueda de orientación y alineación a la meta principal, se establece una serie de premisas tales como la mejora de gestión comercial que la empresa mantiene ya que con lo mencionado se plantea generar un 20% adicional de ingresos. En este punto, se debe considerar que la mejora en la gestión comercial es fundamental, ya que esta implica optimizar los procesos y estrategias relacionadas con la adquisición y retención de la base de clientes que actualmente maneja Top Consulting, el desarrollo de relaciones comerciales, el aumento de las ventas y la maximización de los ingresos en el porcentaje planteado.

Por otro lado, un factor que resulta clave al momento de hablar de la dimensión financiera es el incremento de la productividad ya que este es planteado como un objetivo clave para muchas empresas, puesto que implica aprovechar al máximo los recursos disponibles y lograr

más resultados con la misma cantidad de recursos o en menos tiempo. Por ello, para el caso de la empresa de estudio se ha considerado incrementar en un 10% la productividad esperando resultados óptimos y que sean visibles en la organización.

Por otra parte y a manera de complemento se ha planteado la implementación de un sistema contable ya que en la actualidad proporciona una serie de beneficios clave, como el registro y organización de transacciones, la generación de informes financieros, el control y seguimiento de la gestión financiera, el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales, el análisis financiero y la toma de decisiones informadas, la automatización y eficiencia de los procesos contables, y el control de costos y presupuesto. Estas utilidades son fundamentales para una gestión financiera efectiva y el éxito esperado para Top Consulting.

La prosperidad del negocio resulta, aunque un tema que se puede pasar por alto, uno de los más fundamentales y además de ello resulta un elemento clave ya que el mantener a una empresa próspera es sinónimo de un estado de éxito y bienestar, donde se logran resultados positivos y sostenibles a nivel financiero, operativo y estratégico. La prosperidad implica más que simplemente obtener ganancias, ya que implica un crecimiento saludable, una posición competitiva sólida y una capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno empresarial. En base a ello se ha establecido para el caso puntual de Top Consulting que se mantenga una prosperidad del negocio y su mejora a través del tiempo a través de herramientas como el establecimiento de un fondo de emergencia para un supuesto de contratación de nuevo personal que más adelante será requerido. Además, el propósito principal del mismo es brindar seguridad y estabilidad en caso de emergencias financieras, como pérdida de empleo, enfermedad, accidente, reparaciones inesperadas, gastos médicos, entre otros.

Por otro lado, el realizar seguimiento a la ejecución presupuestada es un proceso que se ha creído pertinente para ser aplicado considerando que es un proceso de monitoreo y control del desempeño financiero de una empresa o proyecto en relación con el presupuesto establecido. El objetivo principal de este además es el de asegurarse de que los gastos e ingresos reales estén alineados con las estimaciones presupuestarias y tomar medidas correctivas en caso de desviaciones significativas.

Además, de acuerdo con Gonzales, Correa y Acosta (2002), uno de los indicadores financieros más representativos como es la rentabilidad, evalúa el éxito o fracaso de la gestión realizada en una organización. Es la medida del rendimiento que los capitales utilizados generan en un período específico. (Cazorla, 2014, citado por Ludeña, 2015). En base a los fundamentos, se ha planteado para el caso de Top Consulting mantener un nivel de liquidez solvente que permita cumplir los compromisos financieros que tenga la empresa en el momento actual y con una visión futura.

Finalmente, se ha planteado un objetivo clave ya que después de una revisión de los documentos financieros proporcionados por la empresa se evidenció un rubro de cuentas por cobrar que han estado estancadas desde su primer año de funcionamiento; en respuesta a ello se ha establecido diferentes supuestos para poder recuperar los créditos vencidos o por ser vencidos ya que saldar las cuentas por cobrar es de vital importancia para la salud financiera de una empresa ya que al no tener cuentas por cobrar significaría un sinónimo de que la empresa recibe los pagos de sus clientes de manera oportuna, lo que en consecuencia mejora el flujo de efectivo. Esto permite a la empresa contar con los recursos necesarios para cubrir sus gastos operativos, pagar a proveedores, invertir en el crecimiento del negocio y cumplir con sus obligaciones financieras.

3.2.1.2. Dimensión de Mercado

Para esta dimensión se debe considerar todos los factores que son relacionados con el mercado donde se desenvuelve Top Consulting.

En base a ello, se han planteado diferentes objetivos que han sido considerados como necesarios para poder cumplir con una eficiente satisfacción al cliente y al mercado en general que de la misma manera aportará en diferentes ámbitos.

Como primera premisa se puede evidenciar la oportunidad de crecimiento ya que en segmentos anteriores se pudo definir a la empresa como aquella que se mantiene creciendo a través de los tiempos por medio de lo cuál también se encuentra la oportunidad de ir más allá de lo que por el momento la empresa mantiene.

Actualmente Top Consulting maneja un nivel de imagen expuesto al público nulo, es decir, la empresa no tiene presencia en varios segmentos que para fines de llegar a un mercado

objetivo son de suma importancia, además de que la marca brinda diferenciación puesto que una marca sólida y reconocible ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidores, además permite destacarse en el mercado y crear una identidad única que distingue los productos o servicios de la empresa de los demás. Una marca bien posicionada puede ser un factor clave para atraer y retener a los clientes. Por ello, se ha planteado un punto clave a ser considerado a través de una reconstrucción de marca ya que con ello la empresa se mostrará más amigable y por ende a través de esta presencia de marca se logrará obtener la visibilidad y reconocimiento de Top Consulting en el mercado, esto generará beneficios para la empresa. Bajo esta premisa es importante reconocer el papel que la tecnología ya que entre las tendencias más comunes se evidencia:

- Redes sociales: Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn permitirá a Top Consulting promocionar sus servicios, considerando que según las encuestas la plataforma más usada por sus clientes es Facebook; por medio de esta se podrá interactuar con los clientes, generar contenido relevante y llegar a audiencias específicas a través de la segmentación de anuncios.
- Sitio web: Es fundamental para promocionar una empresa Por medio de esta se podrá mostrar información detallada sobre los servicios ofertados, incluir testimonios de clientes, ofrecer formularios de contacto y realizar transacciones en línea.
- Email marketing: Es una estrategia efectiva para promocionar productos o servicios a través del envío de correos electrónicos a una base de datos de clientes actuales con los que cuenta Top Consulting actualmente. Se pueden enviar boletines informativos, promociones especiales, contenido relevante y recordatorios de productos.
- Publicidad en línea: Las plataformas de publicidad en línea, como Google Ads y Facebook Ads, permiten a las empresas crear anuncios específicos y mostrarlos a usuarios que se ajusten a ciertos criterios que sean requeridos por el contratante, tales como: demográficos, geográficos o de interés. Estas herramientas ofrecen opciones de segmentación avanzada y permiten un seguimiento detallado de los resultados.
- Marketing de contenidos: La creación y difusión de contenido a través de blogs, videos, infografías, podcasts, y demás espacios donde se pueda evidenciar una interacción entre la empresa y el cliente. Es una estrategia efectiva para promocionar

una empresa. El marketing de contenidos ayuda a establecer la autoridad de la marca, atraer tráfico orgánico al sitio web y generar interés en los productos o servicios.

- Influencer marketing: El influencer marketing evidentemente es la tendencia que es más consumible hoy en día ya que quienes realizan esta actividad tienen una audiencia comprometida y pueden generar recomendaciones y reseñas positivas, lo que aumenta la visibilidad y confianza en la marca.

Finalmente, se ha considerado la posibilidad de que la empresa amplie sus servicios actuales ya que tener servicios variados beneficia a la empresa al brindar una mayor satisfacción al cliente, diversificar los ingresos, aumentar la competitividad, aprovechar oportunidades de venta y sobre todo a adaptarse a los cambios del mercado. La diversificación de servicios es una estrategia importante para la estabilidad de la empresa a largo plazo ya que se estará cubriendo las diferentes necesidades que un mismo cliente pueda tener, tomando como ejemplo el caso de una persona que requiera de un servicio contable, pero al mismo tiempo legal, este sería el momento preciso en el que Top Consulting debería ampliar sus servicios para cubrir ambas necesidades.

3.2.1.3. Dimensión de Procesos

A lo largo del estudio realizado a la empresa Top Consulting, se pudieron evidenciar diferentes falencias que estaban enfocados en métodos tradicionales que generaba actividades y procesos obsoletos que fácilmente podían ser automatizados y mejorados potencialmente, tal es así que se ha llegado a concluir una necesidad tecnológica, es decir, la integración de procesos por medio de tecnología que brinda una mejora en eficiencia, precisión y productividad. Se ha evidenciado la necesidad de eliminar procesos manuales ya que, al identificar los procesos manuales obsoletos, las empresas pueden evaluar las alternativas tecnológicas disponibles y buscar oportunidades para implementar soluciones más eficientes y efectivas. La automatización de los procesos puede mejorar la productividad, reducir los errores y liberar tiempo para que los empleados se enfoquen en tareas de mayor valor agregado y que sean de mayor utilidad.

En base a ello, se debe realizar una serie de pasos para que la implementación de la tecnología sea realizado previo diagnóstico a las necesidades de la organización fundamentada en los

requerimientos de los clientes, como es el caso específico de la facturación electrónica que hoy en día es requerida por los entes reguladores de control del país y que además brinda un punto inicial para la automatización general de las empresas que están obligadas a llevar contabilidad. La aplicación de esta brinda a quien la usa una eficiencia y ahorro de tiempo notorio, brindando un valor agregado a la sociedad ya que elimina el desperdicio de papel puesto que el sistema que usa es automatizado por medios digitales donde se evita además el proceso manual de facturas generando un potencial ahorro de recursos en las organizaciones.

Por ello, se cree pertinente que la automatización para la empresa de estudio y todas las empresas ecuatorianas radica en que existe una mejora de eficiencia dejando de lado tareas repetitivas ahorrando tiempo y recursos, lo que a su vez conduce a una mejora significativa de eficiencia; existe reducción de errores al eliminar la intervención humana en tareas propensas a errores, la automatización minimiza los errores y las inconsistencias en los procesos, esto además conduce a una mayor precisión y calidad en el trabajo realizado por los colaboradores.

Por otro lado, por medio de la automatización puede eliminar la necesidad de recursos humanos adicionales, reducir los errores y mejorar la eficiencia en general. Además, al optimizar los procesos, se pueden identificar áreas de ineficiencia y desperdicio de recursos, lo que permite tomar medidas correctivas y reducir los gastos innecesarios.

La eliminación de los procesos obsoletos dentro de Top Consulting permitirá liberar a los empleados de tareas manuales y repetitivas, se les permite enfocarse en actividades de mayor valor agregado que requieren habilidades y conocimientos específicos. Esto aumenta la capacidad de innovación de la empresa, por otro lado, se debe considerar que los procesos automatizados siguen un conjunto predefinido de reglas y parámetros, lo que garantiza una mayor consistencia en la ejecución de tareas. Esto guiará a una mejora en la calidad de los productos o servicios entregados, lo que a su vez fortalece la reputación de la empresa y la fidelidad de los clientes.

Finalmente, por medio del cumplimiento de los objetivos planteados se espera brindar mayor agilidad y capacidad de una respuesta más rápida y eficiente a las demandas cambiantes del mercado. Los procesos automatizados se pueden ajustar y adaptar con mayor facilidad, lo que permite a la empresa adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades y desafíos.

Estos beneficios ayudan a la empresa a ser más competitiva, eficiente y capaz de adaptarse al entorno empresarial en constante cambio que se vive en la actualidad.

3.2.1.4. Dimensión de Aprendizaje Organizacional

Esta dimensión estará definida por aquello que por su naturaleza es llevado a cabo al interior de la organización orientados al colaborador tal como lo son factores de crecimiento personal y profesional que sea de beneficio para el individuo y la organización. Este factor resulta de suma importancia para Top Consulting y todas las organizaciones alrededor del mundo. Promueve la adaptabilidad, mejora el desempeño, impulsa la innovación, retiene el conocimiento, mejora la cultura organizacional y atrae y retiene talento. Al realizar una inversión en el aprendizaje de sus empleados y en el desarrollo de una cultura de aprendizaje, las organizaciones pueden mantenerse ágiles, competitivas y preparadas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial en constante evolución.

Por medio de la aplicación de este factor se puede evidenciar una mejora notable del desempeño ya que el aprendizaje organizacional promueve el desarrollo de habilidades y competencias en quienes conforman la organización, por ende, lo que se realice en base al desarrollo individual será traducido en un mejor desempeño individual y colectivo generando por consiguiente un beneficio en la organización.

Por otro lado, uno de los factores que complementan el aprendizaje y capacitación de los colaboradores es la cultura ya que actualmente Top Consulting no cuenta con una cultura corporativa sólida, es decir, tampoco se cuenta con una identidad organizacional.

En base a ello, se ha planteado para la empresa de estudio un objetivo clave en base a la generación de un espacio donde se puedan afianzar relaciones y demás complementos que le brinden al colaborador una buena experiencia en el paso por la organización. Con la aplicación de lo mencionado se brindará identidad y cohesión: ya que ayuda a los empleados a identificarse con ella.

Finalmente, existen dos factores que han impulsado a la creación de objetivos en base a la cultura a que se busca en primer lugar la mejora del desempeño ya que esta puede influir positivamente en el desempeño de los empleados y en los resultados de la organización en general. Una cultura que promueva la colaboración, el aprendizaje continuo, la

responsabilidad y la orientación al cliente puede impulsar la motivación, la productividad y la calidad del trabajo realizado. Por otro lado, también se genera un impacto en la imagen de la organización. Una cultura positiva y alineada con los valores de la sociedad puede generar confianza y respeto tanto entre los empleados como entre los clientes y otras partes interesadas. Una reputación sólida puede ser un activo valioso para la organización, ayudando a atraer clientes, socios comerciales y oportunidades de crecimiento.

3.2. Estrategias

Para lograr una mejora en una empresa contable, puedes considerar las siguientes estrategias:

1. Automatización de procesos

   Se identifica tareas repetitivas y propensas a errores que se puedan automatizar utilizando software o herramientas tecnológicas adecuadas para satisfacer las necesidades de Top Consulting y su cartera de clientes. Esto permitirá ahorrar tiempo y recursos, reducir errores y mejorar la eficiencia en general.

2. Actualización tecnológica

   Mantener la empresa al día con las últimas tecnologías y herramientas relacionadas con la contabilidad. Utilizar softwares de contabilidad y gestión financiera actualizados y aprovechar las soluciones en la nube para mejorar el acceso y la colaboración entre los miembros del equipo para mantener información en tiempo real.

3. Capacitación continua

   Invertir en la formación y capacitación de los empleados de Top Consulting para que estén al tanto de las últimas regulaciones contables y fiscales, así como de las mejores prácticas de la industria. Esto ayudará a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos la empresa.

4. Mejora de la comunicación interna

Fomenta una comunicación efectiva y transparente dentro de la empresa. Esto implica establecer canales de comunicación claros, realizar reuniones periódicas para discutir avances y desafíos próximos a ser enfrentados, y promover una cultura de retroalimentación constructiva donde se evidencie una participación activa colectiva.

5. Enfoque en el servicio al cliente

   Presta atención a las necesidades de tus clientes y busca constantemente formas de mejorar la calidad del servicio que brindas. Mantén una comunicación cercana y personalizada con ellos, y busca soluciones que se adapten a sus necesidades específicas.

6. Análisis de datos

   Utilizar herramientas de análisis de datos para obtener información valiosa sobre el rendimiento de las empresas a las que se les ofrece el servicio y tomar decisiones basadas en datos. Esto ayudará a identificar áreas de mejora, optimizar procesos y ofrecer un servicio más eficiente.

7. Establecimiento de metas y seguimiento

   Establecer metas claras y medibles para la empresa, acompañado de un seguimiento regular del progreso y realizar ajustes si es necesario. Esto ayudará a mantener el enfoque y a garantizar que la empresa va por un camino correcto hacia la mejora continua.

3.2.1. Plan de Acción Financiero

A través de los objetivos planteados se ha realizado un análisis de los supuestos a ser aplicados mediante el plan de acción planteado. A continuación, se presenta lo mencionado:

Dimensión	Objetivos	Rubros	Presupuesto
Financiera	**Objetivos Rentabilidad**	Implementación de sistema contable para Top Consulting	$ 500,00
	Objetivos Cobranza	Implementar nuevos métodos de pago para la comodidad del cliente	$ 150,00
Mercado /Cliente	**Objetivos de Crecimiento**	- Costos de reconstrucción de la marca - Capacitaciones laborales	$ 300,00
	Objetivos de comunicación, publicidad, promoción, etc.	Contratación de personal especializado que brinde los requerimientos del objetivo planteado	$ 400,00
	Objetivo de manejo de proveedores (tecnológicos)	Contratación de softwares y licencias a proveedores	$ 300,00
Aprendizaje Organizacional	**Objetivos de capacitación e incorporacion de personal**	Capacitaciones a personal	$ 200,00
	Objetivos relacionados con el aprendizaje	Actividades basadas en el aprendizaje	$ 200,00

Figura 5 *Plan de acción financiero*

Por medio de la fijación de un presupuesto, Top Consulting puede considerar el esfuerzo que requeriría aplicar en las diferentes áreas en donde se requieren mejoras, sin embargo, se debe considerar que existen demás ámbitos que no han sido puntualizados ya que no requieren de esfuerzos económicos, sino más bien de otro tipo.

3.2.2. Plan de Mercadeo

Para el giro de negocio de Top Consulting se ha planteado las siguientes actividades:

1. Contratar a una persona que se encargue del rediseño de marca, así como la creación de redes sociales y páginas web de la compañía

2. Brindar capacitaciones dentro de la compañía para que los empleados puedan manejar los medios tecnológicos con mayor facilidad y de manera frecuente.
3. Contratar servicios, así como licencias de softwares y sobre todo aquellas que permitan generar ilustraciones y diseño para ser subidas a las redes sociales de la compañía.
4. Realizar pruebas con herramientas como Facebook Ads que permitan brindar a la compañía una idea de los beneficios que pueden obtener por medio del pago de estos, en caso de no resultar rentable se sugiera no considerar esa inversión.
5. Realizar el lanzamiento periódico de publicaciones donde predominen ofertas por la contratación del servicio.
6. Generar alianzas con empresas situadas en Quito, Ecuador que le brinden un espacio publicitario dentro de sus instalaciones para promoción de servicios.

A través de las actividades planteadas se espera que la empresa tenga un acercamiento constante con los clientes y se genere una interacción continua y moderna.

3.2.3. Plan de Procesos

1. Identificación de los procesos clave

   Se han determinado que los procesos clave para la empresa están relacionados con:

   - Registro, clasificación y resumen de las transacciones financieras de la empresa, como la facturación, los pagos, las compras y las ventas.
   - Reparar y presentar las declaraciones de impuestos de la empresa.
   - Brindar asesoría que requiera el cliente.
   - Orientación y recomendaciones en áreas como inversiones, planificación financiera, análisis de viabilidad de proyectos y optimización de recursos.

2. Identificar oportunidades de mejora

   Se ha determinado la implementación de softwares contables gratuitos como lo son:

   - Contífico
   - Wave Acounting
   - ZipBooks

- CloudBooks

3. Establecer metas y objetivos

   De acuerdo con las necesidades de la organización, se han planteado los siguientes objetivos:

   - **Objetivos relacionados con incorporación de tecnología a los procesos**

   ✓ Lograr que por medio de la incorporación tecnológica la empresa sea mayormente competitiva en el mercado

   ✓ Sustituir soluciones tecnológicas en procesos manuales

   ✓ Analizar proveedores y planificar implementación

   ✓ Disminuir significativamente el rango de errores en los procesos

   - **Objetivos de eliminación, mejora o rediseño de procedimientos**

   ✓ Eliminar los procesos manuales de registro y seguimiento de información, así como gestión documental y facturación en papel

   ✓ Automatizar tareas

   ✓ Eliminar las pérdidas por retrasos, obstáculos administrativos y actividades que no añaden valor al cliente

   - **Objetivo de manejo de proveedores (tecnológicos)**

   ✓ Suscribir contratos con proveedores tecnológicos a manera de alianzas para brindar servicios complementarios a los clientes

   ✓ Negociar la mayor calidad de servicios por un precio accesible

   ✓ Seleccionar nuevos proveedores que abarquen las necesidades que surjan

   ✓ Diseñar nuevos procesos: En base a las oportunidades de mejora identificadas, diseñe nuevos procesos que sean más eficientes, efectivos y alineados con los objetivos de la empresa.

4. Implementar y monitorear

   Este último punto requiere de la participación de la organización, sin embargo, a través del Cuadro de Mando Integral se ha fijado tiempos que pueden ser considerados para el monitoreo del cumplimiento de cada objetivo fijado considerando que en su mayoría se puede requerir procesos de feedback para una mejor aplicación

3.2.4. Plan de Aprendizaje Organizacional

Para el desarrollo del plan de aprendizaje organizacional se ha planteado una serie de actividades que permitirán el desarrollo de este.

1. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje

   En base a la encuesta realizada se pudo evidenciar una puerta por la que en conjunto con la aplicación de herramientas tecnológicas se puede llegar a cumplir, es por ello que se ha determinado que en cuanto a conocimientos de materia es necesario impulsar conocimiento de innovación tecnológica y manejo de herramientas. Sin embargo, si se trata de temas personales se sugiere que los temas de aprendizaje sean aquellos que puedan ser aplicados en el ámbito empresarial.

2. Identificación de métodos de aprendizaje

   Después de la pandemia los diferentes métodos de aprendizaje se han visto diversificados en función de la comodidad y seguridad del usuario, por ello se establece que sean métodos fáciles de llegar al usuario.

3. Evaluación del aprendizaje

   Se recomienda realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y la efectividad de las actividades de aprendizaje. Esto puede incluir pruebas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los empleados y otras formas de evaluación que permitan medir el impacto del aprendizaje en la organización.

4. Retroalimentación y mejora continua

Se recomienda recopilar y analizar la retroalimentación de los empleados y de los resultados obtenidos en el aprendizaje organizacional.

CAPITULO IV BALANCED SCORCARD

4.1. Relaciones Causa Efecto

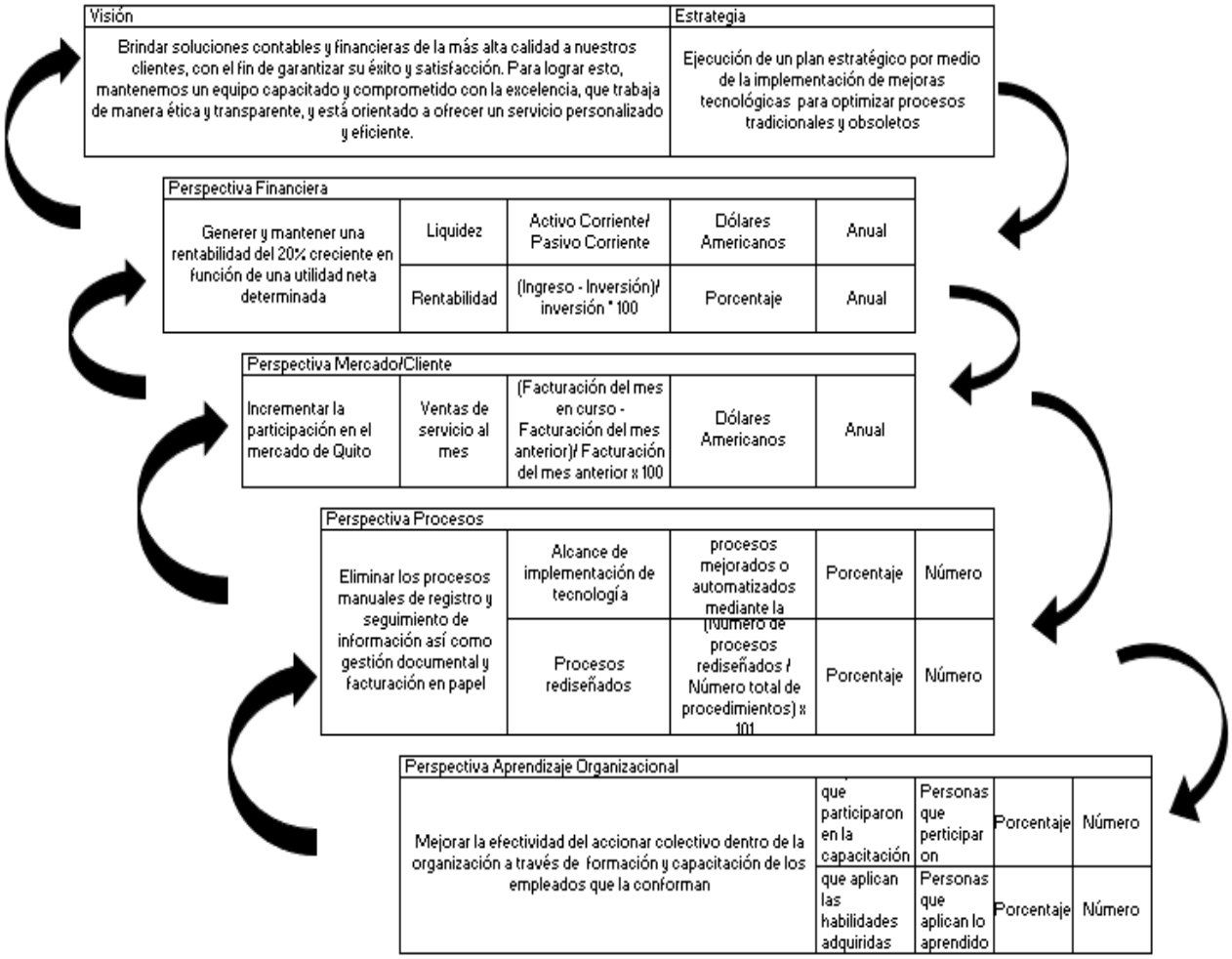


Figura 6 *Relación causa efecto*

4.2. Mapa Estratégico

El término *mapa estratégico* tiene su origen en el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) de mitad de los 90s. Desde entonces, *mapa estratégico* se convirtió en una palabra de moda, sinónimo de cualquier representación visual de la estrategia. (Savkín, 2019)



Figura 7 *Mapa Estratégico Top Consulting*

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Por medio del plan realizado se puede concluir que el objetivo principal planteado se ha cumplido en su totalidad ya que en una primera instancia se planteó: ´´ Definir una estrategia óptima para la mejora de la empresa Top Consulting´´´ y en base a los sustentos en el presente trabajo se da como cumplido lo mencionado.
- A través del trabajo realizado se pueden resaltar los siguientes hallazgos que pueden ser considerados como relevantes:
    1. La empresa Top Cosulting cuenta con una cantidad superior de competidores que el resto de empresas ya que, al ofertar un servicio basado en barreras bajas de entrada, tanto personas naturales como empresas de cualquier tamaño pueden ingresar.
    2. Se ha comprobado por medio de encuestas que los clientes de Top Consulting se encuentran altamente conformes con el servicio brindado por los mismos y por ende las estrategias fueron planteadas en base a la fidelización de clientes actuales y búsqueda de nuevos clientes.
    3. Se evidenciaron procesos tradicionales y obsoletos que podían ser automatizados por medio de herramientas tecnológicas que han sido mencionadas a lo largo del trabajo.
    4. Se ha evidenciado que, dentro de su nómina, Top Consulting no cuenta con personal especializado en el área de promoción y publicidad lo que genera una carencia de presencia en medios digitales y físicos.
- La importancia de mantener un plan estratégico radica en que esta es una herramienta fundamental para cualquier organización.

5.2. Recomendaciones

1. La empresa Top Consulting debería aplicar de manera inmediata todo lo mencionado en este plan ya que en base a ello se podrán evidenciar cambios favorables para la organización teniendo como eje fundamental la innovación tecnológica en los procesos.
2. Top Consulting al ser una empresa en crecimiento debería mantener más relaciones comerciales con empresas del mismo sector y de manera externa ya que de esta manera pudiera incrementar su cartera de clientes.
3. Se debería considerar el traslado de las oficinas físicas a un espacio dónde sus trabajadores puedan tener la libertad que requieren para trabajar de la mejor manera y que su estancia en la compañía sea de satisfacción.
4. Se recomienda con énfasis que la organización aplique específicamente el Plan de Mercadeo ya que es esencial para un cambio notorio dentro y fuera de la organización.
5. Se recomienda a la empresa Top Consulting tomar en cuenta la misión, visión y valores planteados en el presente trabajo para que se mejore la cultura organizacional de la empresa.

CAPITULO VI ANEXOS

6.1. Encuesta a Colaboradores

Objetivo

Definir las mejoras que la empresa Top Consulting pueda realizar al servicio.

Pregunta 1.

1. ¿Considera que en su puesto de trabajo se puedan implementar mejoras en los siguientes aspectos?

   Reducción de tiempo

   - Si
   - No

   Calidad del servicio

   - Si
2. Desde su perspectiva, ¿De qué manera se pueden mejorar los procesos internos? ABIERTA
3. Escoja según considere 2 de los ámbitos más importantes a mejorar dentro de la organización (Escoja 2)
   - Actividades y Procesos
   - Herramientas tecnológicas
   - Recursos Humanos
   - Servicio al cliente
   - Presencia de marca
4. ¿Cuál de los siguientes softwares conoce?
   - Dora
   - Contifico
   - PCGerente
   - Dobra
5. ¿Cuál recomendaría que se implemente en la organización?
   - Dora

- Contifico
- PCGerente
- Dobra
- Otro

6. ¿Cuáles serían los beneficios de implementar un sistema contable?
   - Reducción de tiempo en los procesos
   - Exactitud y calidad de la información
   - Apoyo en procesos de cuadre
   - Facilidad en la creación de reportes
7. ¿Cómo calificaría su nivel de habilidad del manejo de las nuevas tecnologías y softwares?
   - 1 Nulo
   - 2 Poco aparente
   - 3 Aparente
   - 4 Lo manejo bien
   - 5 Lo manejo muy bien

8. ¿Qué aspectos influencian en tener una limitada cartera de clientes?
   ABIERTA

6.2. Encuesta a clientes

Objetivo

Determinar por medio de una encuesta los criterios utilizados por las micro pymes para seleccionar una empresa que brinde servicios contables

La encuesta presentada a continuación es dirigida especialmente a micro pymes que están obligadas a llevar contabilidad ya que son aquellas que representan el 80% de la cartera de clientes de Top Consulting, considerando que se tomará como referencia a los productos de auditoría y asesoría contable

1. ¿En qué tipo de industria se encuentra ubicada su empresa?
    - Textil
    - Alimenticia
    - Manufactura
    - Turismo
    - Ganadería
    - Comercio
    - Energía
    - Minería
    - Salud & Bienestar
    - Financiera
    - Otra
2. ¿Cuál es el valor de ventas o ingresos brutos anuales promedio de su empresa?
    - Menores a $100.000,00
    - Entre $100.001,00 y $1'000.000,00
    - Superior $1'000.001,00

3. ¿Actualmente mantiene relación con alguna empresa contable?
    - Si
    - No
4. ¿Qué tipo de contabilidad se requiere en su negocio con mayor frecuencia?
    - Contabilidad Tributaria
    - Contabilidad Financiera
    - Contabilidad de Costos
    - Contabilidad de Proyectos
    - Otra
5. ¿Cuál de los siguientes es el factor más relevante al momento de considerar la contratación de una empresa que brinde servicios contables?
    - Profesionalismo y calidad de los servicios ofrecidos
    - Precio del servicio
    - Prestigio y marca de la firma
    - Puntualidad en la entrega de información

6. De acuerdo con su modelo de negocio, ¿Qué tipo de servicios contables requiere?
    - Facturación electrónica
    - Contabilidad de costos
    - Contabilidad básica
    - Otros
7. ¿Qué medios o redes sociales usa con frecuencia?
    - Facebook
    - Instagram
    - Telegram
    - Twiter
    - Radio

6.3 Encuesta a colaboradores

Para la realización de la encuesta dirigida a los empleados, se tomó en cuenta como universo el conjunto de referencia en el cual se basarán las observaciones y el análisis estadístico. (Ortega, 2003) Mismo que obedece a los 6 integrantes de la empresa de estudio, es decir, se ha considerado la totalidad del universo para el desarrollo de las siguientes preguntas.

Pregunta 1

¿En cuál de los siguientes aspectos considera que se puedan implementar mejoras en su puesto de trabajo?

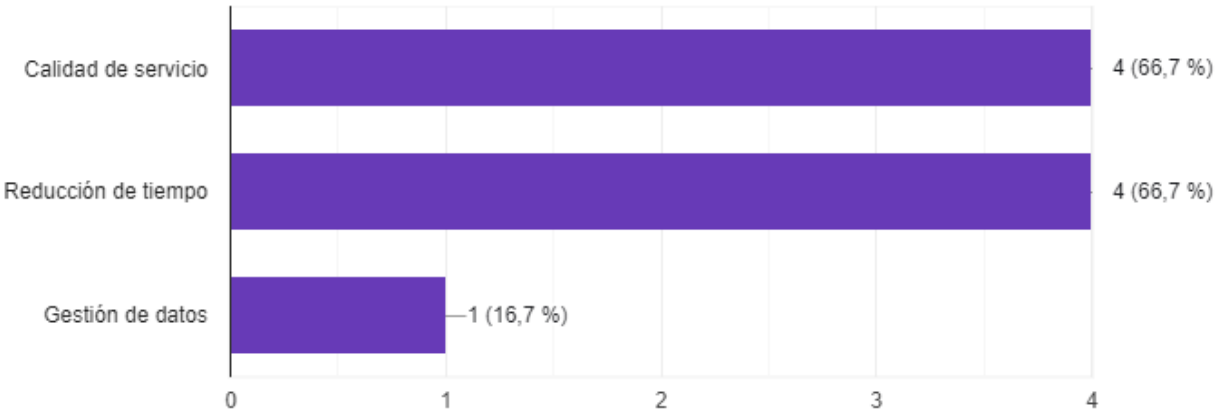


Figura 8 *Aspectos de mejora en el trabajo*

Por medio de la pregunta realizada se puede evidenciar que el aspecto más importante que los colaboradores consideran se puedan implementar mejoras en su puesto de trabajo es la de calidad de servicio y reducción de tiempo, cada uno de ellos con un porcentaje representativo del 66,7%, siendo así que el aspecto menos relevante es el de gestión de datos, lo que representa una conformidad en base a la manera en la que se está llevando a cabo la misma.

Pregunta 2

Desde su perspectiva, ¿De qué manera se pueden mejorar los procesos internos?

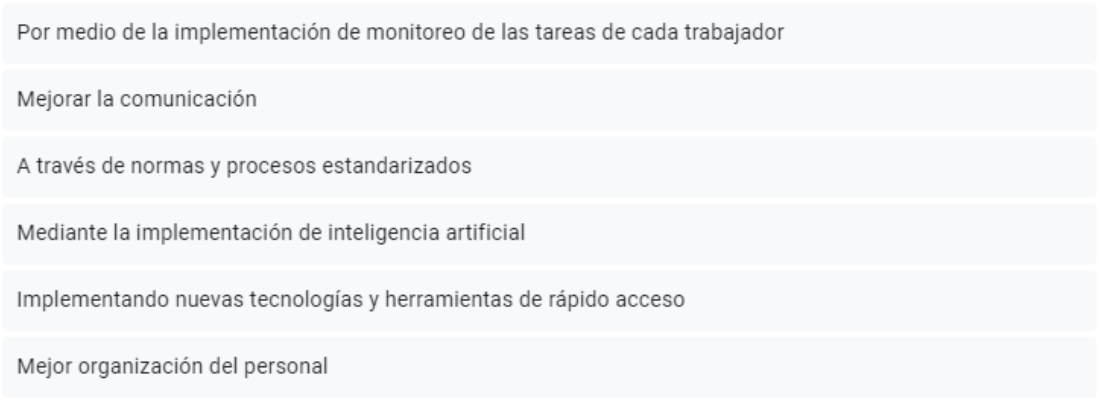


Figura 9 *Mejora en procesos internos*

A través de la consulta de la pregunta planteada se pudo evidenciar una diversidad de criterios donde es evidente la percepción de una mejora en procesos internos fundamentada principalmente en factores como la implementación de nuevas tecnologías, mejora en la organización interna, estandarización de procesos, comunicación asertiva y monitoreo de tareas. Por ello, se puede concluir que los puntos mencionados son las falencias que son percibidas por el personal interno de la organización y deberán ser tomados en cuenta para cualquier plan de mejora futuro.

Pregunta 3

Escoja según considere 2 de los ámbitos más importantes a mejorar dentro de la organización (Escoja 2)

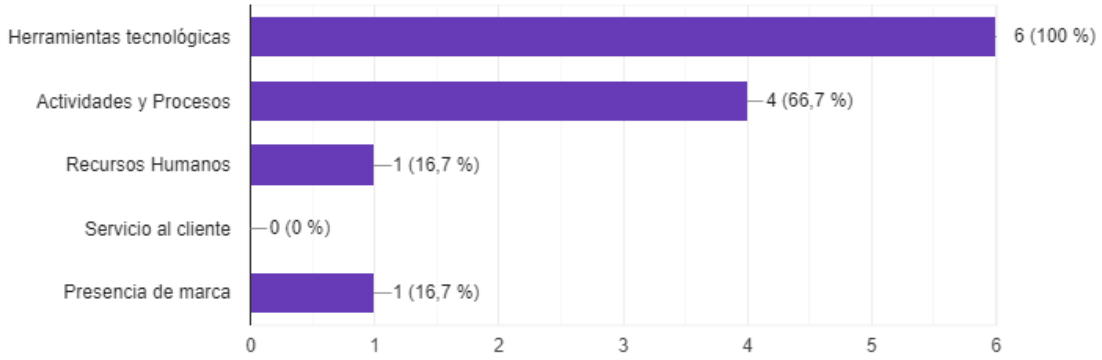


Figura 10 *Ámbitos importantes dentro de la organización*

A través de la pregunta planteada se puede identificar que los dos ámbitos más importantes a ser mejorados dentro de la organización son las herramientas tecnológicas con un porcentaje del 100%, mismo que representa a la totalidad de trabajadores de la empresa, y en segundo lugar, las Actividades y Procesos con un porcentaje del 66,7%. Por ello, se puede inferir que la perspectiva interna de la organización apunta a una innovación tecnológica de manera urgente y de la misma manera en las actividades que cumple cada trabajador.

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes softwares conoce?

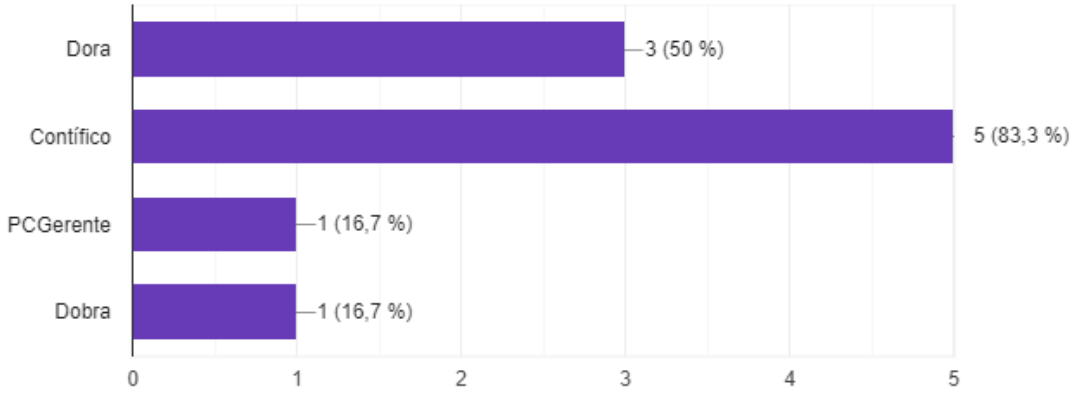


Figura 11 *Softwares conocidos por los colaboradores*

A partir de la pregunta realizada, se pudo determinar que el software más reconocido por los colaboradores de Top Consulting es "Contífico", el cual es un sistema contable que ofrece una comprensión precisa del estado financiero de la empresa, sin ser demasiado complejo. Este software permite registrar el número de ventas, los costos de los materiales, las facturas, los pagos de impuestos según las necesidades de la empresa, brinda información sobre el estado del inventario en función de los materiales utilizados para despachar productos, permite realizar firmas electrónicas para evitar el gasto constante en cheques y facilita la gestión del comercio electrónico, entre otras funcionalidades. (Meza, s.f.)

Por otro lado, el sistema que le sigue es el denominado ´´Dora´´ mismo que resalta por su característica de ser gratuito en una de sus versiones más básicas y cumple con funciones similares al resto de sistemas contables mencionados.

Pregunta 5

¿Cuáles serían los beneficios de implementar un sistema contable?

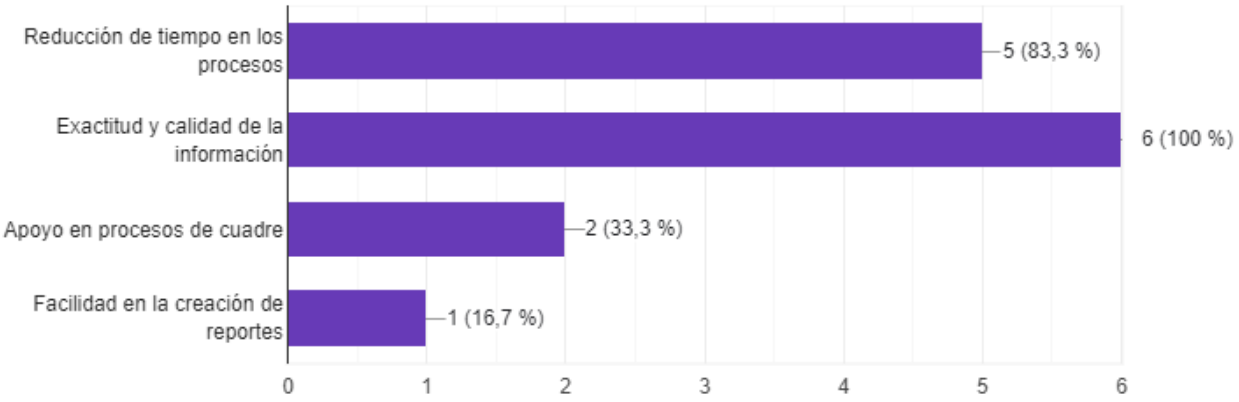


Figura 12 *Beneficios de la implementación de un sistema contable*

A través de la pregunta realizada se puede evidenciar que el beneficio más importante momento de implementar un sistema contable es la exactitud y calidad de la información con un valor porcentual representante del 100%, mismo que representa a la totalidad de trabajadores. Consiguiente a lo mencionado se encuentra la premisa de reducción de tiempo en los procesos, es decir, ambos aspectos en la actualidad son los que resultan de mayor utilidad y brindarán beneficios que los empleados esperan respectivamente.

Pregunta 6

¿Cómo calificaría su nivel de habilidad de manejo de las nuevas tecnologías y softwares?

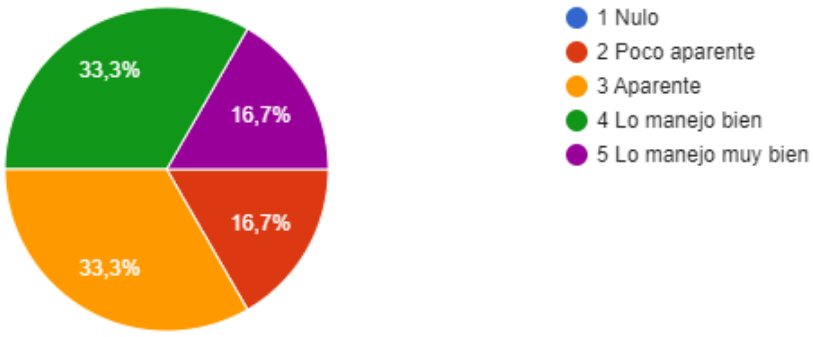


Figura 13 *Habilidad de manejo de nuevas tecnologías y softwares*

Por medio de la pregunta realizada se puede deducir que dentro de la empresa Top Consulting no existe una carencia de conocimiento con referencia al manejo de nuevas tecnologías y software, además de que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores mantienen un nivel de manejo de nuevas tecnologías aparente en caso de considerar implementar nuevas. Finalmente se puede evidencia un mismo nivel de selección en cuanto a las premisas de ´´Poco aparente´´ y ´´Lo manejo muy bien´´ siendo así, que se genera una relación proporcional a los polos considerando que ambas son los extremos de cada nivel.

6.4 RUC

SRi

Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social	Número RUC
TOP CONSULTING R2E C.LTDA.	1792744539001

Representante legal

- TORRES NAVARRETE RICARDO ANTONIO

Estado	Régimen
ACTIVO	GENERAL

Fecha de registro	Fecha de actualización	Inicio de actividades
15/03/2017	No registra	15/03/2017

Fecha de constitución	Reinicio de actividades	Cese de actividades
15/03/2017	No registra	No registra

Jurisdicción	Obligado a llevar contabilidad
ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO	SI

Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
SOCIEDADES	NO	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA **Cantón:** QUITO **Parroquia:** QUITO DISTRITO METROPOLITANO

Dirección

Barrio: El Tejar Alto **Calle:** Lorenzo de cepeda **Número:** 116 **Intersección:** Escalinata **Carretera:** S/N **Kilómetro:** S/N **Conjunto:** S/N **Edificio:** S/N **Bloque:** S/N **Número de piso:** 4 **Manzana:** S/N **Referencia:** Una cuadra arriba de la estación de bomberos, en el redondel, casa de 4 pisos esquinera

Medios de contacto

Teléfono domicilio: 022518719 **Celular:** 0999809042 **Email:** rickyt72@hotmail.com

Actividades económicas

- M691003 - OTRAS ACTIVIDADES DE EJECUTORES JUDICIALES, ALGUACILES, ÁRBITROS, EXAMINADORES Y MEDIADORES.
- M691009 - OTRAS ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y REPRESENTACIÓN EN PROCEDIMIENTOS JURÍDICOS (DERECHO CONSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVO, MILITAR, ETCÉTERA).
- M692001 - ACTIVIDADES DE REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES COMERCIALES DE EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES.
- M692002 - ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN O AUDITORIA DE LAS CUENTAS FINANCIERAS Y EXAMEN Y CERTIFICACIÓN DE CUENTAS.
- M692003 - ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DE LAS DECLARACIONES TRIBUTARIAS DE LAS PERSONAS Y EMPRESAS; ASESORAMIENTO Y DE REPRESENTACIÓN DE CLIENTES ANTE LAS AUTORIDADES TRIBUTARIAS.
- M692009 - OTRAS ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORÍA FISCAL (PROCESAMIENTO DE NÓMINA, ETCÉTERA).

Razón Social	Número RUC
TOP CONSULTING R2E C.LTDA.	1792744539001

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	0

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI

Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Código de verificación:	RCR1686023880931233
Fecha y hora de emisión:	05 de junio de 2023 22:58
Dirección IP:	10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Bibliografía

Alario, R. (2010). *Auditoría Externa de Información Contable* . Buenos Aires: Aplicación Tribtaria S.A.

Amador, C. Y. (2022). *El análisis PESTEL.* México: UNO Sapiens.

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* . Santiago de Chile : CEPAL.

Asobanca . (30 de Noviembre de 2022). *Asobanca* . Obtenido de https://asobanca.org.ec/Legal/nuevo-salario-basico-unificado-para-el-ano-2023/#:~:text=Extracto%3A%20El%20Presidente%20de%20la,1%20de%20enero%20de%202023.

Carballo, J. P. (2015). *La gestión financiera de la empresa* . ESIC.

Cruz, J. (2020). *La auditoría en entorno COVID-19. Uso de tecnología y enfoque de riesgos.*

Delgado, A. B. (s.f.). *Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales* . Obtenido de https://smsecuador.ec/monto-minimo-para-auditar-una-empresa/#:~:text=Siempre%20y%20cuando%20sus%20montos,US%24%20500.000%2C00).

Díaz Olivera , A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). *El análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos*. Obtenido de Contribuciones a la economía .

Dirección de Comunicació Social . (s.f.). *INEN*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN: https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,es%20de%203%20a%C3%B1os%20y

Dirección de Comunicación Social . (2021). *INEN* . Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/

El Universo . (22 de Noviembre de 2022). *El Universo* . Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/economia/facturacion-electronica-ya-es-obligatoria-en-ecuador-que-comprobantes-fisicos-siguen-teniendo-vigencia-nota/

Estado, C. G. (2020). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de https://www.contraloria.gob.ec/Portal/FirmasPrivadas

Heraldo. (2016). ¿Cuántos árboles hacen falta para fabricar papel? *Heraldo*, 28.

International Auditing and Assurance Standards Board . (2019). *Modificaciones de concordancia y consecuentes a otras Normas Internacionales resultantes de la NIA 315.* Londres.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). El Cuadro de Mando Integral . En R. Kaplan, & D. Norton, *Unidad de conocimiento* (pág. 7). RH.

Manssur, S. (11 de Noviembre de 2016). *Superintendencia de Compañías.* Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm

Martínez, D. (s.f.). Análisis de entorno . Madrid : Diaz de Santos .

Meza, J. (s.f.). *Contifico*. Obtenido de https://contifico.com/que-es-el-sistema-contable-contifico/

Ortega, M. I. (2003). Análisis de datos estadísticos en cooperación para el desarrollo . En *Matemática Aplicada 3* (pág. 367).

Primicias . (25 de Junio de 2022). *Primicias* . Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/facturacion-electronica-obligatoria-noviembre/

Quintero , J., & José Sánchez. (2003). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* . Maracaibo: Telos.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *La construcción del marco teórico en la investigación social* . Buenos Aires : CLACSO.

Savkín, A. (16 de Octubre de 2019). *Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos*. Obtenido de https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm

Servicio de Rentas Internas. (2021). *SRI*. Obtenido de https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc

Silva, D. d. (4 de Marzo de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/

Sinohé, A. (2020). Rivalidad entre competidores . Guadalajara , Jalisco , México.

Torres, R. (Marzo de 2022). *Superintendencia de Compañías* . Obtenido de https://appscvssoc.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf

Valencia, G. (2016). Universidad Central del Ecuador. En *El reto de la planificación estratégica en las Pymes* (pág. 10). Quito.

Villacías B, C. D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial . Quito, Pichincha , Ecuador: Analitika.