PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA CORES S.A.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

Línea de investigación:

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES

Autora:

CORTEZ CAICEDO KARINA LISBETH

Asesora:

Mgt. PAOLA SAMANIEGO GARCÍA

Esmeraldas – Ecuador

2017

TRIBUNAL DE GRADO

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

f) ……..

Mgt. Paola Samaniego

ASESORA DE TESIS

f) ……

Mgt. Verónica Aguilar

LECTOR 1

f) ……..

Ing. Wendy Arias

LECTOR 2

f) ……..

Mgt. Orlín Álava

DIRECTOR DE ESCUELA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, KARINA LISBETH CORTEZ CAICEDO, con cédula de identidad No.080416402-8, declaro que la información contenida en la presente investigación, que presento como tesis previo a la obtención del título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, es absolutamente original, auténtica y personal.

En tal virtud, declaro que el contenido que se desprenden del trabajo propuesto de investigación es y será de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

……..

CORTEZ CAICEDO KARINA LISBETH

C.I. 080416402-8

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones diarias en mi vida, a mi madre, familiares y amistades que formaron parte de mi desarrollo personal y profesional, por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento.

A los docentes que formaron parte de este largo camino, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y paciencia para formarme como una profesional.

Al Ing. Wilson Becerra por darme apertura en su oficina contable CORES S.A. para hacer posible mi trabajo de tesis.

A mis compañeros por el apoyo mutuo que nos hemos brindado en el transcurso de nuestra carrera profesional.

Deseándolos los mejores éxitos en el futuro.

Karina Lisbeth Cortez Caicedo

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y estar conmigo en cada paso que doy, por darme fortaleza y sabiduría durante la culminación de mi carrera profesional.

A mi madre por ser la mujer que me dio la vida, por su ejemplo de fortaleza, decisión y lucha constante, por su apoyo incondicional, sus sabios consejos, por creer en mí y nunca desfallecer.

Gracias por ser mi motivación e inspiración para seguir adelante.

Karina Lisbeth Cortez Caicedo

INDÍCE

TRIBUNAL DE GRADO....ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD.... iii
AGRADECIMIENTO....iv
DEDICATORIA....v
INDÍCE....vi
INDÍCE DE FIGURAS.... viii
INDÍCE DE TABLAS.... viii
RESUMEN....ix
ABSTRACT....x
INTRODUCCIÓN....11
CAPÍTULO I....14
1. MARCO TEÓRICO....14
1.1. ESTUDIOS PREVIOS....14
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA....17
1.2.1. PLANIFICACIÓN....17
1.2.2. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA....18
1.2.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS....18
1.2.4. CALIDAD EN LAS EMPRESAS....19
1.2.5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL....19
1.2.6. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA....22
1.2.7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS....23
1.2.8. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS....25
1.2.9. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS....25
1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL....26
CAPÍTULO II....28
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN....28
2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS....28
2.1.1. TÉCNICAS....28
2.1.2. INTRUMENTOS....29
2.2. DISEÑO ESTADÍSTICO....29
2.2.1. POBLACIÓN....29
2.2.2. PROCEDIMIENTO....30
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS....32

3.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS 32
3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS 34
3.3. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA CORES S.A. 35
3.4. ANÁLISIS DE FICHAS DE OBSERVACIÓN 37
3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICOS 40
3.5.1. ANÁLISIS INTERNO 40
3.5.2. ANÁLISIS EXTERNO 44
3.5.3. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA 47
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49
4.1. CONCLUSIONES 49
4.2. RECOMENDACIONES 49
CAPÍTULO IV 50
5. PROPUESTA 50
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62
7. ANEXOS 66
7.1. ANEXO 1: Encuestas a clientes internos 66
7.2. ANEXO 2: Encuestas a clientes externos 68
7.3. ANEXO 3: Entrevista 70
7.4. ANEXO 4: Ficha de observación 71

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 8: Servicios solicitados 34
Figura 10: Frecuencia del servicio 35

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1 Población 30
Tabla 2: FODA/DAFO 40
Tabla 3 Matriz EFI 43
Tabla 4 Matriz EFE 45
Tabla 5 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA 47
Tabla 6 Plan de acción 58
Tabla 7 Ficha de Observación N°1 71
Tabla 8 Ficha de Observación N°2 71
Tabla 9Ficha de ObservaciónN°3 72
Tabla 10 Ficha de Observación N°4 72
Tabla 11 Resumen de Ficha de Observación 73

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA CORES S.A.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, diseñar un plan estratégico en la Compañía CORPORACIÓN ESMERALDAS CORES S.A., dedicada a actividades de asesoramiento empresarial, contable y tributario, teniendo como fin diseñar estrategias, indicadores y actividades que permitan el logro de los objetivos para la correcta prestación de sus servicios. La metodología aplicada se sustenta en un enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo, de carácter inductivo, utilizando las técnicas de la entrevista al presidente de la empresa, la encuesta dirigida a los clientes internos y externos, así como también la técnica de la observación directa, permitiendo la aplicación del análisis FODA, determinando los puntos fuertes y débiles de la organización, permitiendo determinar estrategias factibles para la entidad. El análisis realizado a la organización evidenció falencias en la estructura organizativa, como también debilidades en su direccionamiento estratégico, problemática a la cual se dio respuesta con la reestructuración de su misión, visión, valores corporativos, objetivos y las estrategias a aplicarse, complementando el trabajo investigativo con la elaboración de la propuesta del plan estratégico para la Compañía CORES S.A., la misma que contiene información básica de la compañía, el nuevo logotipo, la reestructuración de la dirección estratégica, la formulación e implementación de estrategias, culminando con un plan de acción en donde se detallan los objetivos, estrategias, indicadores, responsables y actividades a llevarse a cabo para consecución de los objetivos, ayudando a la empresa a crecer y mantenerse en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, objetivos, indicadores, estrategias

STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY CORES S.A.

ABSTRACT

This research work has as main objective, designing a strategic plan in the company CORPORATION ESMERALDAS CORES S.A., dedicated to activities of business, accounting and tax, having as purpose design strategies, indicators and activities that enable the achievement of the objectives for the proper provision of services. The methodology applied is based on a qualitative and quantitative approach, descriptive, unavailable inductive, using the techniques of the interview with the President of the company, the survey addressed to internal and external customers, as well as also the technique of direct observation, allowing the application of the SWOT analysis, determining strengths and weaknesses of the Organization, enabling you to determine feasible strategies for the entity. The analysis to the Organization showed flaws in the organizational structure, as also weaknesses in its strategic direction, problematic which given the response with the restructuring of its mission, vision, corporate values, objectives and strategies to apply, complementing the research work with the elaboration of the proposal of the strategic plan for the Company CORES S.A., the same containing basic information on the company, the new logo, the restructuring of the strategic direction, the formulation and implementation of strategies, culminating with an action plan where details objectives, strategies and indicators, responsible and activities to be carried out for objectives, helping the company to grow and remain in the market.

KEY WORDS: Strategic planning, objectives, indicators, strategies

INTRODUCCIÓN

Los prototipos de las organizaciones actuales, y los cambios que se presentan día a día en el mundo, tanto a nivel comercial, industrial o tecnológico, dan la pauta para establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo conjunto de la empresa generando cambios positivos y rentables; percibiendo a la Administración como una de las áreas más importantes de la actividad empresarial, sabiendo que las etapas de esta son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Por consiguiente, la etapa de planeación "es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se plantean planes y programas" (Fernández, 1970, p. 20).

En el siglo XXI domina la planificación, en todos los aspectos diarios de nuestras vidas, ya que tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y/o al fracaso (Martínez y Milla, 2005).

Dentro del esquema de la planeación y para responder a los desafíos de la globalización, las empresas deben determinar y conocer todo lo que abarca la planificación estratégica, sabiendo que esta da apertura a que las empresas definan o estructuren la misión, visión objetivos, estrategias y políticas que les permitan decidir lo que se quiere a futuro, tomando decisiones de una manera más racional, promoviendo mejoras en la organización y la sociedad, especialmente en el sector que presta servicios contables y tributarios dentro de nuestro país, ámbito económico que va en aumento constantemente, suscitándose en los últimos años una serie de cambios en la dinámica de trabajo, derivados del entorno económico a nivel mundial.

La compañía CORES S.A., es una empresa que presta servicios de asesoramiento empresarial, declaración de impuestos, capacitación contable y tributaria, ofreciendo soluciones prácticas e inteligentes a los problemas administrativos y tributarios de sus clientes, lo que ha originado un crecimiento notable, y al mismo tiempo se han notificado algunas debilidades que exigen una planificación y organización efectiva, por lo que se debe considerar a la planeación estratégica como parte fundamental de las actividades diarias.

A lo largo del tiempo de funcionamiento de la empresa CORES S.A., se ha manejado una administración estratégica empírica, es decir, que esta se ha basado en la experiencia y en la observación de los hechos ocurridos, lo cual es notorio puesto que, aunque la empresa está creciendo, la productividad y la calidad en el servicio se han visto desmejoradas.

Actualmente la planificación es parte del proceso de desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de empresa, problemática que no se ha resuelto completamente, por el número de factores que afectan a las decisiones que se deben tomar, viéndose reflejado en la información de los procesos administrativos, así como también en la inadecuada estructura financiera y económica de la empresa.

En tal sentido, elaborar un plan estratégico para la empresa CORES S.A. permitirá a su propietario conocer cuáles son sus objetivos y qué estrategias implementar para alcanzarlos, dado que al poseer ciertos matices de evaluación, procesos administrativos adecuados, objetivos estratégicos y políticas, servirán como guía para el correcto funcionamiento de la empresa, todos estos aspectos establecidos dentro de la planeación estratégica, le permitirá ser más competitivo en el mercado local, conseguir más clientes por el buen uso y aplicación del mismo convirtiéndose en un determinante para la competitividad continua de la compañía, beneficiándose esencialmente con ello, ya que facilita pautas sobre lo que se quiere lograr y cómo se lo va a lograr, realizando un análisis de la situación con el fin de conseguir la optimización del tiempo, la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos, puesto que a través de las exigencias actuales del mercado, la entidad se obliga a optar por mecanismos o estrategias que les permitan mantenerse en el mercado, esta situación estimula a conocer las funciones, procedimientos, tácticas, normativas y políticas relativas a la planificación y organización efectiva.

Por todo lo antes descrito, se planteó el siguiente objetivo general:

- Diseñar un plan estratégico en la compañía CORES S.A. para la prestación de sus servicios.

Del mencionado objetivo se desglosan los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual en la que se desenvuelve la compañía CORES S.A.
- Identificar estrategias luego de haber realizado el análisis FODA.
- Elaborar un plan de acción de acuerdo a los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ESTUDIOS PREVIOS

De acuerdo a las revisiones bibliográficas, se ha encontrado información relacionada a la planificación estratégica a nivel internacional, nacional y regional de los cuales se puede mencionar las siguientes:

En el artículo publicado en la Revista Española de Financiación y Contabilidad, por Fernández y Muñoz (1996), quienes se propusieron enmarcar el contexto de la contabilidad de dirección estratégica para la toma de decisiones, mencionan que la visión estratégica de la organización ha sido superada en el transcurso de las últimas décadas, padeciendo de capacidad suficiente para proporcionar información acerca del entorno específico, siendo un factor fundamental el contar con información oportuna y suficiente, aspecto al cual se le ha prestado escasa atención, viéndose en la necesidad de modificar su estructura y procedimientos con el fin de dar respuesta a esa inquietud, y poder así suministrar información relevante para la toma de decisiones.

En Brasil, Mucelin y Rodríguez (2007), realizaron un estudio en el cual analizaron las características de la gestión de las empresas de servicios contables del sector de Cascavel y Región, teniendo un acercamiento a sus recursos, capacidades y actividades en base a los servicios que prestan a sus clientes, para llevar a cabo mencionado estudio utilizaron el método analítico-sintético, y la técnica de la entrevista realizadas a 22 empresas, evidenciándose que la gestión de las empresas está influida por las condiciones del entorno, los recursos, la capacidad que poseen y las relaciones que establecen con sus clientes, distinguiendo que las empresas mantienen una planificación muy sencilla e intuitiva.

En Guayaquil, Barriga y Gordillo (2009) ejecutaron un estudio con el fin de determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector de consultoría gerencial a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador, para cumplirlo emplearon el método de muestreo no probabilístico, utilizando la encuesta, realizada a 50 personas; y la entrevista, realizada a 10 administradores de empresas, mostrando que el 80% de las PYMES no realizan una planificación tributaria y por ende carecen de una cultura

tributaria, manifestando que existe un creciente interés de las empresas por mejorar sus estrategias de posicionamiento en el mercado y la eficacia en la administración de recursos.

En el trabajo de García, Sánchez, y Estrada (2011) se estudiaron los efectos de la planeación en el rendimiento de las PYMES españolas, así como las características que llevan a cabo la planeación estratégica, se realizó un estudio empírico, utilizando una muestra de 1,170 PYMES industriales de la región de Murcia (España), efectuándolo vía fax con seguimiento telefónico, realizando una entrevista a los gerentes de las PYMES, dando como resultado que los factores relacionados con el tamaño, la formación universitaria del gerente y la actividad innovadora de las PYMES, son los que en mayor medida distinguen a las empresas que llevan a cabo la planeación en el seno de su organización, y que las empresas que planean a largo plazo obtienen un mayor rendimiento.

La investigación de Aguilera y Virgen (2013), realizada en Cali – Colombia, tiene como objetivo principal el identificar las estrategias formuladas por las pymes de Santiago de Cali para lograr su orientación al crecimiento, la misma que se apoyó en el método inductivo, el instrumento usado fue la encuesta a 106 pymes registradas en la Cámara de Comercio de Santiago de Cali, la cual evidenció que este tipo de empresas poseen un claro conocimiento de sus características internas, pero no existe claridad con respecto a las características del entorno en el que operan; por tanto, seleccionan e implementan estrategias altamente diversificadas, las cuales no son adecuadas para las pymes y dificultan su desarrollo y adaptación al entorno.

En el cantón La Libertad, Ramírez (2014) en su estudio examinó la incidencia de las estrategias empresariales como instrumento de gestión administrativa mediante un análisis situacional y sistemático, permitiendo elaborar un Plan Estratégico de la empresa de Asesoría Contable y Tributaria “SOFITEC”, las herramientas metodológicas empleadas fueron la observación directa, la entrevista y la encuesta; de la cual la información obtenida, determinó que la empresa carece de un plan estratégico, de un control de seguimiento para cumplir los objetivos y reestructurar la filosofía y estructura organizacional.

La investigación realizada por Durán, Leyva, y González (2015), tenía como objetivo conocer el uso e importancia de la planeación estratégica dentro de las PYMES manufactureras afiliadas a Canacintra en Hermosillo - Sonora, para la recopilación de información se utilizó la entrevista realizada a los empresarios de 29 PYMES manufactureras, analizando los datos obtenidos se estableció que las PYMES, no utilizaban la planeación estratégica, que desconocen los beneficios que tiene el uso de esta herramienta.

En Quito, González (2015) plasmó un estudio con la propuesta de implementación de un proceso mejorado de control tributario para compañías asesoradas por González & Asociados y sus efectos futuros en la rentabilidad de la empresa, la herramienta metodológica empleada para medir la satisfacción del cliente fue la encuesta dirigida a 25 personas naturales y a 15 auxiliares contables; mencionando que la información recopilada determinó que no existe una planificación estratégica desarrollada correctamente y que no se cuenta con un proceso adecuado en cuanto al desarrollo de actividades y de los responsables en el desenvolvimiento de sus funciones.

Estos estudios previos reflejan que un plan estratégico aplicado a diversos campos de acción, permite definir y redefinir los objetivos, acciones, políticas, métodos y estrategias para la toma de decisiones dentro de la organización; además el mercado actual es muy competitivo, por lo cual se debe replantear las estrategias de la entidad con el fin de acaparar más parte del mismo, diferenciándose de los demás tanto en calidad como en cantidad, para obtener beneficios a futuro, dándole una orientación racional a la empresa.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los cambios que se presentan en el entorno día a día, estimula al mejoramiento continuo de las actividades, orientadas a la satisfacción del cliente, adoptando herramientas que permitan elaborar estrategias, para la toma de decisiones gerenciales, con el fin de lograr una empresa más competitiva. De acuerdo a ciertos autores se define el término "planificación" como primer punto, para luego enmarcarse en lo referente al plan estratégico del cual surgen ciertas variables entre un autor y otro.

1.2.1. PLANIFICACIÓN

Etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas en función de los objetivos y metas establecidos (Blass, 2014); es un proceso dirigido a la toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar un futuro deseado (Jiménez , 1982), siendo una herramienta que sirve para gobernar, por ello está presente en todas las acciones y responsabilidades de una institución (Iracheta, 1997, p. 167), la cual consiste en fijar el curso de acción a seguir, estableciendo la secuencia de operaciones para realizarlo (Reyes, 2004, p. 244), el examinar, analizar y discutir las diferentes alternativas posibles, que faciliten la toma de decisiones, el realizar un control sobre las acciones y resultados y así poder reducir los riesgos de las actividades (Gutiérrez y Tamarit, 2015). Dentro de la planificación se puede determinar dos tipos: planificación operativa y planificación estratégica.

1.2.1.1. PLANEACIÓN OPERATIVA

Está es a corto plazo, enfocada más a los resultados operativos que deben producirse en las distintas unidades para que se obtengan los resultados globales (Gutiérrez y Tamarit, 2015), ayudando a establecer parámetros para dotar a la empresa de personal profesional en las áreas que tengan insuficientes o excedentes recursos humanos, reconociendo intereses, definiendo los requisitos correspondientes al sistema de trabajo (Burack, 2006, p. 213).

1.2.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Navajo (2012, p. 27) nos indica que es una herramienta de diagnóstico, análisis y de toma de decisiones, sobre el que hacer actual y el recorrido futuro de las organizaciones

e instituciones. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario (Armijo, 2011, p. 15). Proceso en el cual se evalúa el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para después determinar actividades a corto y largo plazo (Rugman, 2006). Desarrollándolo en guías detalladas para la acción, asignándole recursos y plasmándolo en documentos llamados planes (Francés, 2006, p. 23).

Un plan estratégico muestra un compromiso, es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas (Fred, 2013, p. 5). En base a ciertas investigaciones se demuestra que la planeación estratégica favorece más en el proceso y no en la decisión misma o el documento que lo avala (Tobar, 2007, p. 16), es decir que la manera de ejecutarla comprende el generar compromiso entre el gerente y los empleados, para así poder generar un pensamiento de cambio en ellos.

Dentro de las definiciones de planeación estratégica se encuentran ciertos elementos que son esenciales a la hora de elaborar estrategias, por lo que Muchnick (2000, p. 10) menciona que en el proceso se consideran como fundamentales la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción. Todos estos elementos se los desarrolla en las diferentes etapas de la planificación estratégica, la cual consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

1.2.2. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección y el desarrollo estratégico cumplen un papel fundamental en el proceso de una planificación, es el poner en práctica y desarrollar todos los factores y recursos de una empresa, que le aseguren un beneficio y supervivencia a largo plazo, siendo útil la orientación para que toda la empresa realice un esfuerzo disciplinado y en conjunto (Muñiz, 2010).

1.2.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos y procedimientos describen las funciones y mecanismos que se deben desenvolver dentro de la empresa, representando una secuencia de ejecución y de decisiones, determinando a quién le compete una función específica y la implementación de la misma, así como los elementos a utilizarse (Casari, 2013).

1.2.4. CALIDAD EN LAS EMPRESAS

La calidad implica el mejoramiento continuo y permanente de los productos y/o servicios que cierta empresa ofrece, la forma en que realiza sus actividades, las cuales son un condicionamiento que repercute en el servicio dado, así como también el estar atento a las necesidades del cliente (Gobierno de España-Ministerio de Fomento, 2005).

1.2.5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Es la actividad de identificar y evaluar el entorno de una entidad a partir de las percepciones que tienen las organizaciones y las personas, fijando la posición de la entidad con relación a su gestión y resultados, acudiendo a fuentes de información confiable y veraz (Raineri y Martínez, 1997).

1.2.5.1. ANÁLISIS EXTERNO

Es el evaluar las condiciones y variables ambientales, externas, las perspectivas actuales y futuras de la empresa (Chiavenato, 2001), esta debe tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a ciertos factores que la benefician u obstaculizan, formulando estrategias que les permita aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas (Tobar, 2007, p. 33), conociendo que al identificarlas, examinarlas y evaluarlas estas serán un factor esencial para el éxito de la organización (Fred, 2013, p.p. 10-11).

1.2.5.1.1. MACROAMBIENTE

Se analiza el entorno general en el que se desarrolla la empresa, el cual permite detectar tendencias y acontecimientos de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que afectan al desarrollo de la misma, tomando en consideración las relaciones e interacciones existentes entre los diversos aspectos del entorno (Martínez y Milla, 2012, p. 34).

- **ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES**

Analiza el clima político en base al gobierno, en el contexto de leyes y normas legales vigentes en el país, que regulan, controlan y determinan criterios de decisión adoptados por el mismo, las cuales repercuten en las operaciones de las empresas (Chiavenato,

2001), refiriéndose al cumplimiento de las leyes por parte de los miembros de la sociedad (Gálvez, 2007).

- **ASPECTOS ECONÓMICOS**

Basado en alternativas económicas de distribución y uso que se hace de los recursos (Gutiérrez y Tamarit, 2015), la evaluación de los sectores productivos a través de indicadores económicos, el ciclo de la economía contemplando la posibilidad de un desequilibrio (Gálvez, 2007).

- **ASPECTOS SOCIALES**

Comprende determinadas situaciones presentadas en la sociedad en la que se desenvuelve la empresa, sujeta a presiones e influencias del medio social y cultural (Chiavenato, 2001).

- **ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Debido a la influencia y al fuerte impacto que este aspecto ejerce actualmente en el ámbito empresarial, debido a los avances tecnológicos en materia de comunicaciones, lo convierte en una variable poderosa (Gutiérrez y Tamarit, 2015), puesto que determina los medios para investigar y desarrollar los servicios o productos, la cual influye en el comportamiento de las empresas, ocasionando modificaciones organizacionales (Chiavenato, 2001, p. 74).

1.2.5.1.2. MICROAMBIENTE

Aspectos que generalmente no se los puede controlar, pero aquellos en los que la empresa puede influir, y lograr un cambio deseado, son factores cercanos a la empresa que influyen directamente en el desarrollo de sus actividades (Flores, 2013).

- **COMPONENTE CLIENTES**

Punto importante que comprende las características y conducta de quienes adquieren los bienes y servicios de la entidad buscando la satisfacción de sus requerimientos, tomando en cuenta los elementos que generan valor para los mismos con el fin de centrarse en esos procesos obteniendo clientes leales y satisfechos (Gutiérrez y Tamarit, 2015).

- **COMPONENTE PROVEEDORES**

Sector del mercado necesario para las operaciones de la empresa (Chiavenato, 2001), que hace referencia a los abastecedores de productos o servicios

- **COMPONENTE COMPETENCIA**

Engloba a los rivales actuales y potenciales de una empresa, a los cuales se debe analizar para conocer sus puntos fuertes y débiles para formular estrategias que permitan el logro de los objetivos (Gálvez, 2007).

1.2.5.2. ANÁLISIS INTERNO

Comprende los factores que actúan dentro de la organización con contenidos específicos para la dirección del desempeño de la misma, analizando las condiciones actuales y futuras en las que se encuentra, evaluando los recursos disponibles y necesarios, la capacidad de actuación, pudiendo desarrollarse directamente sobre ellas (Fred, 2013).

- **COMPONENTE ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es una herramienta que ayuda a definir lo que se debe hacer y quien lo debe hacer, con el fin de alcanzar los objetivos planteados, estableciendo mecanismos necesarios para el cumplimiento eficiente de los fines empresariales (González K. , 2014).

- **COMPONENTE FINANCIERO**

Se refiere a la disponibilidad para enfrentar los compromisos y obligaciones de la empresa, garantizando el suministro de recursos necesarios para alcanzar los objetivos, midiendo el desempeño de la empresa, los recursos tangibles e intangibles, valores monetarios, patrimoniales y de mercado en términos financieros (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

- **COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

Es el factor fundamental y más importante dentro de cualquier organización, porque es el único recurso capaz de utilizar a los otros recursos existentes, ya que de él depende la adecuada administración de estos (Fernández, 1970).

1.2.6. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

1.2.6.1. MISIÓN

Es la razón de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, la que la distingue de los demás competidores, incluyendo los objetivos de la organización, sabiendo que esta no es estática, ni definitiva, ya que se ve sujeta a cambios que se dan a lo largo de la existencia de la entidad (Ballvé & Debeljuh, 2006), considerada como una expresión muy general de lo que quiere lograr la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial (Vázquez y Asensio Del Arco, 2013, p. 41).

1.2.6.2. VISIÓN

Define y describe la naturaleza del negocio, a que se dedica la organización, reflejando las expectativas y estrategias a futuro (Paredes, 1996), esta es la imagen definida por la entidad, que nos indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en el lapso de tiempo determinado, permitiendo que la empresa se proyecte a un futuro deseado, vinculando los medios, recursos y fines necesarios (Chiavenato, 2001, p. 50).

1.2.6.3.VALORES CORPORATIVOS

Son las direcciones de identidad, los cuales deben crear un compromiso con la entidad, una cultura empresarial irrompible, forman la base del día a día en el coaccionar del trabajo (Duval, 2013).

1.2.6.4.OBJETIVOS

Son esenciales para el éxito de la empresa porque establecen una guía para el accionar de las operaciones (Vázquez y Asensio Del Arco, 2013),son una situación deseada que la empresa pretende alcanzar, dan una orientación de las actividades que deben darse, así como también permiten evaluar, verificar y comparar la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa; estos no son estáticos, sino más bien dinámicos, porque están en continua evolución, se revalúan constantemente debido a los diversos cambios que se dan, tanto internamente como externamente (Fred, 2013).

1.2.6.5.ANÁLISIS FODA

Las siglas FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Marketing Publishing Center, 1994), es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso de la entidad, formular estrategias, tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas planteadas (Hernández, 2011, p. 36).

La aplicación del análisis FODA permite determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos (Marketing Publishing Center, 1994, p.p. 157-159), tomando en consideración que las fortalezas y debilidades son una evaluación interna de la empresa, y que, las oportunidades y amenazas son para hacer un análisis del entorno en el que se encuentra (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

Fortalezas: las cuales son características propias de la empresa que facilitan y favorecen el logro de los objetivos, otorgándole una ventaja competitiva, recursos y actividades que se controlan y desarrollan positivamente, capacidades, habilidades y destrezas que la empresa posee (Gálvez, 2007, p. 38).

Oportunidades: Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que brindan beneficios a la empresa (García, 2009), factores positivos, favorables y explotables, si son detectados a tiempo.

Debilidades: Son factores desfavorables de la empresa, que constituyen obstáculos para la empresa (Martínez y Milla, 2005). Recursos de los que se carece, actividades negativas que se desarrollan al interior de la empresa, con las cuales no tiene una posición ventajosa (Gálvez, 2007, p. 38).

Amenazas: Son acciones negativas para el desempeño normal de las actividades de la empresa, que pueden llegar a atentar contra la permanencia en el mercado de la misma (Gálvez, 2007, p. 39).

1.2.7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El desarrollar un plan para el logro de los objetivos planteados, servirá de base en la toma de decisiones, de tal manera que se produzcan efectos beneficiosos en el futuro de la empresa (Gálvez, 2007, p. 46). Esta etapa del plan estratégico implica desarrollar una

misión, visión, elaborar el FODA para poder realizar un análisis interno y externo, establecer objetivos y el generar estrategias alternativas (Fred, 2013, p. 5).

Una vez que se ha formulado la misión, visión, objetivos de la empresa, así como también se la ha analizado interna y externamente, conociendo sus puntos fuertes y débiles se procede a plasmar toda esa información en el plan de acción, dentro del cual se procede a elaborar las estrategias.

1.2.7.1.HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.7.1.1. MATRIZ HOLMES: EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

Permite evaluar y comparar la información económica, política, tecnológica y social, con el fin de ponderarlos de acuerdo al grado de importancia que se tenga, enlistando las oportunidades y amenazas de la empresa (Fred, 2013).

1.2.7.1.2. MATRIZ HOLMES: EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

Herramienta que permite realizar una síntesis de los factores que afectan directamente a la empresa, evalúa las fortalezas y debilidades encontradas las cuales serán útiles para identificar y evaluar las relaciones entre los diversos departamentos (Fred, 2013).

1.2.7.2.PLAN DE ACCIÓN

Es un documento debidamente estructurado que forma parte del planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo (Suàrez, 2002), éste permite determinar las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos (Marketing Publishing Center, 1994, p. 71) y representa el punto en el cual se necesita establecer y conocer quién lo va a implantar y quién va a participar del mismo (García, 2009).

1.2.7.3.ESTRATEGIAS

Dentro de la planificación hay que definir y establecer estrategias para el logro de los objetivos, ya que la formulación de estas es un tema muy discutido y debatido en el mundo empresarial, por lo que son un factor diferenciador de éxito.

Las estrategias son un conjunto de objetivos y políticas capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo (Chiavenato, 2001, p. 115). Mitzberg y Lampel (1999, p. 29) la conciben como un plan, una serie de cursos de acción pretendidos a manera de guía. Por lo que una empresa debe formular una estrategia de negocio que incorpore el liderazgo en costos, diferenciación o un enfoque para asegurar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1987).

1.2.8. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es la puesta en marcha del plan, es la parte operativa, en donde se integran diferentes actividades empresariales que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos (Gutiérrez y Tamarit, 2015, p. 29), requiere que la empresa establezca objetivos, cree políticas, asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse, considerada como la etapa más difícil de la planificación, ya que esta requiere de disciplina, compromiso y sacrificio (Fred, 2013, p. 6).

1.2.9. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es la etapa final de la planificación, el proceso en el cual se comparan los resultados de la estrategia con los medios y recursos empleados, es decir, es la etapa de la planificación en la cual se evalúa si la aplicación de las estrategias permitió la consecución de los objetivos, sabiendo que todas las estrategias están sujetas a cambios constantes, ocasionados ya sea por factores internos o externos (Fred, 2013, p.p. 6-7). Es importante considerar que con mucha frecuencia las estrategias no afectan los resultados de las operaciones a corto plazo ya que estas van enmarcadas a los objetivos y operaciones de largo plazo (Gálvez, 2007).

Esta evaluación consta de tres actividades fundamentales, como son revisar y analizar los factores externos e internos, los cuales ocasionarán el logro o fracaso en los objetivos, factores tales como el progreso tecnológico, la economía nacional, la entrada de nuevos competidores, la diferenciación en costos, entre otros; asimismo, se tiene que medir el desempeño de la empresa, para saber si las actividades son llevadas a cabalidad y con esmero; como también se debe aplicar acciones correctivas dentro de todo el proceso evolutivo de la planificación estratégica, las cuales permitirán ir mejorando continuamente con el fin de no volver a cometer los mismos errores (Fred, 2013).

La planificación estratégica permitirá a la empresa prepararse para los problemas futuros, adquiriendo habilidad para explorar mayores alternativas y poder tomar decisiones acertadas, oportunas y con mayor rapidez (López, 2005, p. 149).

1.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Puesto que la administración tributaria y las instituciones de control del Estado han fortalecido sus políticas de intervención hacia todos los sectores involucrados en las actividades económicas, la tributación y la contabilidad se han convertido en el principal requerimiento que ante la ley, deben cumplir todas las empresas y microempresas (Criollo, 2012). La compañía CORES S.A. se sujeta a las disposiciones emitidas por:

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR, la misma que es regida por la LEY DE COMPAÑÍAS (Comisión Legislativa y Codificación, 1999), la cual en su sección VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA, con el título de Concepto, Características, Nombre y Domicilio indica en su Art. 143 que se considera compañía anónima a una sociedad cuyo capital, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, y en su Art. 146menciona que esta se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

CÓDIGO TRIBUTARIO DEL ECUADOR (Comisión de Legislación y Codificación, 2014), el cual en su Art. 24 hace referencia al sujeto pasivo quien según la ley es la persona natural o jurídica que está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LRTI (Comisión de Legislación y Codificación, 2004), menciona que sujetos pasivos denominados en el Art. 4. de acuerdo con las disposiciones de esta ley, son personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con la Ley, obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC. (Comisión de Legislación y Codificación, 2016), en su Art. 3 menciona la inscripción obligatoria del RUC a todas las personas naturales y jurídicas que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador.

CÓDIGO DE TRABAJO (Comisión de Legislación y Codificación, 2016), en el Art. 20 hace mención al cruce o intercambio de información con la base de datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que puede ser solicitado por el Ministerio rector del trabajo, para efectos del ejercicio de las facultades legales conferidas por el mismo.

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está enmarcada en un enfoque cualitativo y cuantitativo, en donde se analizó la calidad y cantidad de las actividades, la relación existente de una determinada situación o problema con los datos que constan en el histórico de la empresa (Vera, 2008), permitiendo definir las características de cada uno de los componentes del plan estratégico, detallando el objetivo que persigue cada indicador haciéndolo fácil de entender y comprender.

Fue de tipo descriptivo puesto que no hubo manipulación de variables, estas se observaron y se describieron tal como se presentan en su ambiente natural, (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) permitiendo conocer y describir los intereses que desea la empresa, así como el realizar predicciones orientadas a incorporar acciones que den solución a la problemática.

MÉTODO

La metodológica que se asumió en la investigación fue de carácter inductivo, ya que a través de este método se analizaron solo casos particulares, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), es decir, que se observaron las causas que provocaron el problema planteado pudiendo determinar el efecto y las posibles soluciones, analizando y comparando los resultados obtenidos, desde lo específico para llegar a lo general.

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1. TÉCNICAS

2.1.1.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Técnica de recolección de información que consiste en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (Yuni y Urbano, 2006), la cual permitió registrar el desarrollo de los procesos llevados a cabo diariamente para brindar el servicio, observando todas las necesidades que la compañía tenía, analizando y comparando la información recopilada.

2.1.1.2. ENTREVISTA

Herramienta para obtener información, que ayuda en la medida en que se sostiene la interrelación humana (Acevedo, Florencia, y López, 1986), la que se realizó al representante legal de la compañía, quien proporcionó información de cómo se encontraba posicionada la organización en el mercado.

2.1.1.3. ENCUESTA

Es un instrumento de investigación que permite conocer las características del comportamiento de los agentes que intervienen en una población (Trespalacios, Bello, y Rodolfo, 2005), destinada a medir el grado de satisfacción del cliente externo, determinando la aceptación y calidad de los servicios ofertados, así como también para conocer el clima organizacional en el que se desenvuelve el cliente interno.

2.1.2. INTRUMENTOS

Para recolectar la información se utilizó el cuestionario con el fin de indagar y conocer aspectos importantes de la empresa, el cual tuvo preguntas abiertas y cerradas, estructuradas con preguntas de opinión, intención y acción, dirigidas a conocer cómo se encuentra posicionada la organización en el mercado, que métodos y estrategias se han empleado, permitiendo obtener la información del representante legal de la Compañía CORES S.A., quien está más cerca de los acontecimientos; así mismo se empleó un cuestionario con preguntas cerradas dirigidas a los clientes internos y externos, obteniendo información sobre el clima organizacional y el grado de satisfacción de los clientes; en base a las fichas de observación estas permitieron evaluar los procesos llevados a cabo diariamente dentro de la organización, procesos que permiten realizar y brindar el servicio de consultoría y asesoría contable y tributaria, toda la información obtenida permitió relacionarla con los objetivos planteados, analizando y comparando los datos.

2.2. DISEÑO ESTADÍSTICO

2.2.1. POBLACIÓN

El universo de estudio contiene una población finita, por lo cual no se utilizó la técnica de muestreo. Se realizó encuestas dirigidas al personal de la empresa y a los clientes

potenciales de la misma, representados por personas obligadas y no obligadas a llevar contabilidad, así mismo se realizó la entrevista al presidente de la Compañía CORES S.A.

Tabla 1 Población

	ENCUESTAS	ENTREVISTAS	TOTAL
Clientes Internos	5	1	6
Clientes Externos	60	0	60
TOTAL	65	1	66

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. PROCEDIMIENTO

Dado que se empleó el método inductivo, este se basa en tres principios básicos de operación como son: la observación, que es el descubrir lo existente; la interpretación, es el determinar su significado; y por último la aplicación, en donde se apropia de los resultados, poniendo en marcha el plan acción (Alderete, 2015).

La información previa que se relaciona con la investigación se la recopiló a través de libros especializados, revistas y artículos científicos, tesis de temas similares, páginas de internet, así como leyes y reglamentos, todos estos materiales bibliográficos sirvieron de base para plasmar los diferentes conceptos y definiciones enmarcadas dentro del proceso de un plan estratégico, permitiendo profundizar en el tema de estudio.

Durante la investigación se realizó la aplicación de las técnicas e instrumentos tanto a la parte interna como externa de la de la Compañía CORES S.A. En el caso de la observación, se realizaron cuatro fichas de observación, aplicando una por semana, permitiendo evaluar los procesos llevados a cabo, los procedimientos aplicados, cuestionando el enfoque observado; en base a la entrevista, esta contenía doce preguntas entre abiertas y cerradas, dirigida al presidente de la organización, esta permitió conocer cómo se encontraba posesionada la empresa, los métodos, habilidades y destrezas que se ha empleado; en las encuestas estas contenían siete preguntas y se aplicó a los clientes internos y externos, analizando, comparando e interpretando toda la información

obtenida a través de los diferentes instrumentos, pudiendo determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, plasmándolos en la matriz FODA, estableciendo estrategias factibles, así como objetivos y actividades que vayan a la par, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la recopilación de la información necesaria para la investigación en mención se realizó la aplicación de las técnicas e instrumentos tanto a la parte interna como externa de la Compañía CORES S.A., durante el período comprendido entre el 01 de septiembre hasta el 14 de octubre del 2016.

Se aplicó la técnica de las encuestas, las mismas que contenían siete preguntas y que se destinó a los clientes internos y externos de la empresa, para conocer el grado de satisfacción de ellos, así como también para medir el clima organizacional; se empleó la entrevista, la que contenía doce preguntas abiertas y cerradas, dirigida al presidente de la organización, esta permitió conocer cómo se encuentra posesionada la empresa, los métodos, habilidades y destrezas que se ha empleado, y por último, en el caso de la observación, se realizaron cuatro fichas de observación, aplicando una por semana en el mes de septiembre, permitiendo evaluar los procesos llevados a cabo, los procedimientos aplicados, cuestionando el enfoque observado, analizando, comparando e interpretando toda la información obtenida a través de los diferentes instrumentos, pudiendo determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, plasmándolos en la matriz FODA, estableciendo estrategias factibles para la entidad, pretendiendo ver la necesidad e importancia de elaborar un Plan Estratégico de la Compañía CORES S.A.

3.1.ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

De acuerdo a las encuestas aplicadas al personal de la Compañía CORES S.A., las mismas que se encuentran en el **ANEXO 1: Encuestas a clientes internos**, dirigida para medir el grado de satisfacción, así como también para conocer el clima organizacional de la empresa, a continuación, se establece su respectivo análisis:

En relación a la pregunta destinada a conocer la misión de la empresa, el total de encuestados hicieron mención de qué si la conocen, siendo este aspecto muy importante, puesto que saben hacia dónde se dirige la empresa y qué es lo que quiere lograr, evidenciándose que la empresa ha comunicado la misión de la misma, aunque no la tenga visible para sus colaboradores y clientes.

De acuerdo a la comunicación jerárquica y funcional, el 80% del total de personas encuestadas mantiene una muy buena comunicación con su jefe inmediato, y el 20% restante tiene buena comunicación, evidenciándose que la mayor parte del personal que allí labora mantiene una relación cálida y respetuosa con su jefe.

En base a la retroalimentación recibida por el personal, el 60% mencionaron que casi siempre reciben capacitación y entrenamiento que les permita desenvolverse de manera eficiente, mostrando que la empresa cuenta con un personal apto para desarrollar las diferentes actividades, así mismo un 40% indico que siempre reciben capacitación.

En relación a la pregunta sobre las motivaciones a los trabajadores de la empresa a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones), el 100% de la población respondió que tiene motivaciones dentro de la empresa, las cuales les permite realizar con mayor interés y entusiasmo sus actividades diarias, sintiéndose comprometidos con la empresa y a gusto con las labores encomendadas, siendo la motivación una herramienta muy utilizada por las empresas para el logro de los objetivos y estrategias con las que cuente.

El 60% de la población encuestada mencionó que casi siempre cuentan con herramientas de trabajo adecuadas y necesarias para ejecutar sus actividades diarias, y el 40% restante indicó que siempre contaban con dichas herramientas, pudiendo realizar sus labores a cabalidad contando con los recursos ya sean materiales, tecnológicos o económicos, haciendo su labor en un tiempo determinado.

El 60% de los colaboradores de la empresa indican que las cargas de trabajo están bien repartidas, aunque un 40% menciona que no se encuentran bien distribuidas, esto se debe a una falta de planificación y organización de los clientes y actividades relacionadas con cada uno de ellos.

El 60% de la población indicó que la compañía CORES S.A. les brinda un ambiente de trabajo agradable, seguro y confiable, contando con buenas condiciones físicas para poder realizar sus actividades diarias y mantener un desempeño favorable de sus funciones establecidas, basándose en valores como el respeto y el trabajo en equipo.

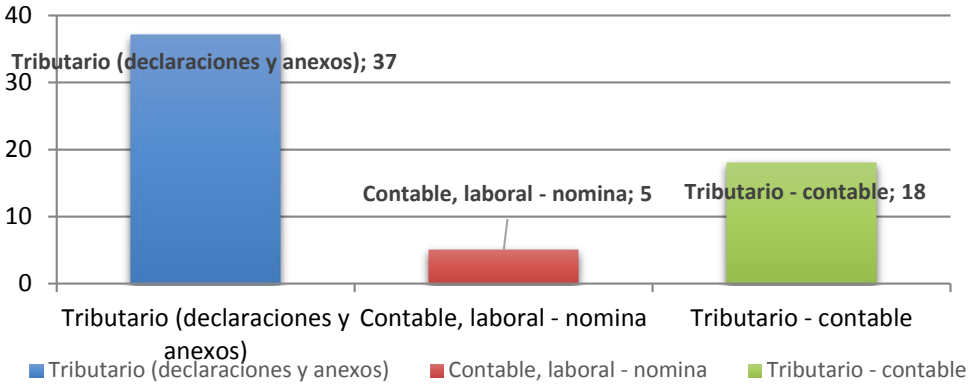
3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de la Compañía CORES S.A., (Ver **ANEXO 2: Encuestas a clientes externos**), se establece su respectivo análisis, con el fin de conocer las necesidades e inquietudes de los mismos, así como para medir el grado de satisfacción de acuerdo a los servicios adquiridos en la entidad, análisis que será útil para la elaborar la matriz FODA, encaminada a la consecución del primer y segundo objetivo de esta investigación.

El 98% de los encuestados hicieron mención de que los servicios prestados por la empresa se realizan de manera puntual, y un 2% indicó lo contrario.

El 70% de los clientes de CORES S.A. calificaron como muy bueno el servicio que reciben de esta empresa, y un 30% mencionaron que era bueno, demostrando que el servicio brindado es de calidad, en relación a la variable prestación del servicio.

En relación a los servicios que frecuentemente los clientes solicitan a la empresa, se demuestra que un 62% es sobre servicio tributario, en cuanto a las declaraciones y los anexos solicitados por el Servicio de Rentas Internas, otro de los servicios solicitados es el tributario – contable en un 30% y por último el servicio contable, laboral – nómina abarcando un 8% del total de clientes.



Fuente: Encuesta

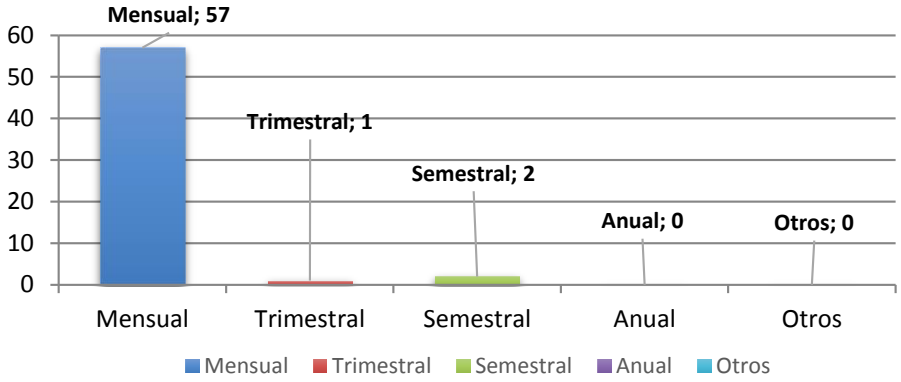
Figura 1: Servicios solicitados

De acuerdo a la pregunta para medir si el personal que brinda los servicios de asesoría contable y preparación de impuestos es eficaz y competente, la totalidad de los

encuestados consideró como afirmativo aquel enunciado, puesto que realizan las actividades encomendadas a cabalidad.

El 93% de los clientes señaló que está de acuerdo con el valor que paga por el asesoramiento contable – tributario y las declaraciones, y un 7% manifestó lo contrario

El 95% de los encuestados manifestó que recibe o realiza su gestión contable – tributaria mensualmente, el 3% lo hace semestralmente y un 2% lo hace trimestralmente.



Fuente: Encuesta

Figura 2: Frecuencia del servicio

En un 98% los clientes se encuentran satisfechos con el servicio contable que reciben, permitiendo conocer el grado de aceptación de sus usuarios externos, y el 2% de los clientes manifestó que no están satisfechos.

3.3. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA CORES S.A.

Para la aplicación de este instrumento se estructuraron varias preguntas que se reflejan en el **ANEXO 3: Entrevista**.

En cuanto a la *ubicación* en la que se encuentra la empresa, el entrevistado manifestó que ésta se encuentra en el sector de servicios, realizando actividades de asesoría contable empresarial de preparación y planificación de impuestos a personas naturales y jurídicas, así como también de capacitación contable y tributaria, también indicó con cuanto *personal* cuenta en la actualidad, mencionando que tiene laborando en relación de dependencia a cuatro personas, un chico que está a prueba y aparte que se cuenta con

personas externas que se les contacta en el momento de presentarse una necesidad jurídica o aspecto tributario de mayor relevancia o que sea un poco más delicado de tratar.

En cuanto a la relación que se mantiene entre el *perfil profesional* del administrador legal y la actividad laboral que desarrolla la organización, el entrevistado supo indicar que, si existe tal relación, puesto que desarrollo una maestría en tributación, es ingeniero comercial y aparte laboró en las oficinas del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Esmeraldas donde adquirió conocimientos sobre las rentas y los tributos.

Asimismo, se planteó una pregunta para conocer si la organización cuenta una *misión, visión y objetivos corporativos* que direccionan sus actividades laborales, mencionando que si cuenta con esas estrategias en la actualidad. Además, dio a conocer que la *comunicación* con el personal es muy buena, que últimamente se está llevando a cabo reuniones en la mañana antes de empezar con las actividades diarias, sesiones que se las realiza por lo menos dos veces a la semana para conocer las tareas realizadas y a realizarse, las dudas e inquietudes, así como las necesidades que se tiene, haciendo conocer la misión y objetivos que persigue la empresa, manteniendo un *ambiente de trabajo* adecuado para la ejecución de las actividades diarias, puesto que la mayor parte del tiempo se lo pasa en el trabajo, se trata de crear un ambiente agradable en cuanto a ventilación, claridad, las relaciones interpersonales, el ser un facilitador de todos esos aspectos para tener un mejor nivel de vida, armonía, comunicación y relación laboral, pudiendo así lograr la consecución de las metas y objetivos planteados.

En la empresa se tienen ideas y políticas, las cuales se han determinado para *integrar el trabajo*, puesto que anteriormente a los clientes se les daba solo el servicio de asesoría contable y tributaria actualmente se trata de proporcionar un servicio un poco más amplio, realizándole los informes y estados financieros, que la Superintendencia de Compañías solicita anualmente, con la creación de nuevas compañías, brindando un servicio personalizado; otorgando un asesor a un grupo de clientes, quien debe estar al pendiente de los mismos, teniendo la obligación de darle seguimiento a sus operaciones, y al presentarse alguna inquietud todo el equipo siempre está ayudándose mutuamente.

Para brindar un mejor servicio a los clientes e *incrementar la cartera* el presidente indico que se está llevando a cabo una publicidad en la televisión, pero que aún se necesita proporcionar con más publicidad y promociones a la entidad.

De acuerdo a la pregunta planteada sobre el *plan de capacitaciones*, supo indicar que no se cuenta con él mismo, que este aún está en proyecto, aunque de forma permanente se está capacitando al personal, mencionando que recientemente se capacito a la administradora operativa, con el fin de que ella les comparta los conocimientos adquiridos; de igual manera se procurará de que antes que termine este año se capacite al resto del personal, dado que el estado cambia constantemente las leyes laborales, legales y tributarias, esto les obliga a empaparse de nuevos conocimientos, reglamentos, y estar al pendiente de los cambios.

Por todo lo antes mencionado, también se le preguntó al presidente de la compañía CORES S.A., si la elaboración de un *plan estratégico* en la empresa le proporcionaría beneficios, mencionando que, sí sería beneficioso y rentable, porque les permitiría adelantarse a muchos acontecimientos, como aspectos negativos para poderlos enfrentar, y aspectos positivos para aprovechar las ventajas y oportunidades que les brindaría, creando estrategias nuevas, de mayor impacto y que permitan mejorar los procesos funcionales, operativos y productivos de la entidad, toda esta información está enmarcada en el primer objetivo de la investigación el cual permite diagnosticar la situación actual en la que se desenvuelve la compañía CORES S.A., detectando las necesidades y la problemática que mantiene la empresa, así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta tiene o puede tener, para poder así elaborar nuevas estrategias que les permita mejorar sus actividades diarias, así como el diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva en el mercado.

3.4. ANÁLISIS DE FICHAS DE OBSERVACIÓN

En base a las fichas de observación realizadas en el mes de septiembre del 2016 a la empresa CORES S.A, se realiza su respectivo análisis de los aspectos observados por la autora de esta investigación (Ver **ANEXO 4: Ficha de observación**) a continuación:

Las diversas *funciones* con las que cuenta el personal de la empresa están detalladas dentro del manual de funciones, a la hora de aplicar este instrumento se estaba realizando una reestructuración de cargos y funciones para sus diversos empleados, con

el fin de quedar bien establecidas las actividades, obligaciones y responsabilidades que les compete a cada uno; así mismo se observó que el *ambiente de trabajo* en el que laboran los empleados de la empresa, es positivo, agradable y armonioso, en cuanto al espacio físico se cuenta con una buena ventilación, claridad, con un área cómoda y agradable para cada asesor, aunque se evidenció que existe un poco de tensión al momento del vencimiento de las declaraciones de los clientes, por cuanto se dejan acumular trabajo, debido a que no poseen una planificación adecuada. También se pudo observar que mantienen una muy buena *relación interpersonal* entre todas las personas que allí laboran, tanto entre compañeros de trabajo como con el jefe inmediato, basándose en el respeto y la confianza.

En base a la *documentación*, falta un poco de orden al momento de archivar la información, presentándose ciertos inconvenientes al momento de buscar datos necesarios en determinados momentos; de la misma forma existe una falta de *indicadores de desempeño y cumplimiento*, que permitan medir el logro de las actividades diarias, últimamente se estaban realizando reuniones periódicas para conocer las actividades realizadas y las que se encuentran pendientes, utilizando la observación y el diálogo para medir la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa, observando que no miden los factores internos y externos de una manera verídica que posibiliten la productividad de la misma, se realiza una evaluación empírica, basada en la experiencia, más no, se plantean indicadores de cumplimiento.

La *atención del cliente* que ofrece la Compañía CORES S.A. es personalizada, por cuanto cada asesor contiene un grupo de clientes a quienes les realiza un seguimiento oportuno de las actividades laborales, contables y tributarias con las que cuente el cliente, sea este persona natural o jurídica, mostrando ciertas debilidades en la atención, por cuanto las asesoras no imparten simpatía y cordialidad con todos los clientes.

De acuerdo al *entrenamiento y capacitaciones*, estas se reciben constantemente, siempre de acuerdo a las últimas reformas laborales, legales, contables y tributarias, conociendo que el Estado está presentando cambios tenazmente, obligándoles a mantenerse actualizados en las diversas reformas, permitiendo ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Además, se *motiva al personal* diariamente, elogiando las labores realizadas correctamente, agradeciendo por el trabajo realizado a satisfacción, brindándoles la oportunidad de ascender profesionalmente dentro de la empresa, así como también se

comunican los logros obtenidos por la empresa utilizándolos como un incentivo. De igual forma se pudo observar que la planificación con la que cuentan es experimental, bajo observaciones, no se lleva a cabo un plan o seguimiento de actividades diarias, que permitan aprovechar los recursos de la empresa, viéndose en la necesidad de contar con una *planificación y direccionamiento estratégico*, con el fin de realizar una reestructuración de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas antes planteadas, mejorando el rendimiento laboral, optimizando el tiempo, permitiéndoles ser más competitivo en el mercado local, conseguir más clientes por el buen uso y aplicación de una planificación estratégica, convirtiéndose en un determinante para la competitividad continua de la compañía, beneficiándose esencialmente con ello.

3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

• Desconocimiento de la razón de ser • Falta de organización, genera retrasos • Direccionamiento estratégico • Falta de indicadores de cumplimiento, para evaluar al personal y las actividades realizadas.	**D**	**F**	• Personal capacitado • Atención personalizada • Calidad en el servicio • Gama de servicios • Imagen corporativa • Herramientas y equipos óptimos.
• Ingresos de nuevos competidores • Inestabilidad política y económica • Nuevas reformas legales, tributarias y laborales.	**A**	**O**	• Alianzas estratégicas • Amplio mercado • Controles permanentes del SRI

Tabla 2: FODA/DAFO

Se analizaron cada una de las variables de acuerdo al formato utilizado en la tesis de Malena Soledispa (2016), en la cual se hace una breve descripción de cada una de las variables que conforman la matriz.

3.5.1. **ANÁLISIS INTERNO**

Para dar un análisis más completo y exhaustivo de las variables internas que afectan a la empresa, se fundamenta el porqué de cada fortaleza y debilidad encontradas a través de la aplicación de los diversos instrumentos.

3.5.1.1. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

F1: Personal capacitado

El personal con el que se cuenta se capacita constantemente, dado que las reformas tributarias están en un cambio continuo, además de que mantienen una amplia experiencia en este campo laboral.

F2: Atención personalizada

Puesto que se trabaja con un grupo pequeño de clientes, esto permite dar una atención más asertiva, debido a que cada asesor mantiene un grupo de clientes a quienes debe atenderles y darles seguimiento a sus actividades.

F3: Calidad en el servicio

Satisfaciendo las necesidades de los clientes, provocando un bienestar en ellos, siempre con actitud positiva, dispuestos a escuchar y dar solución a sus inquietudes.

F4: Gama de servicios

Se mantiene una amplia gama de servicios que permiten llevar un seguimiento de cada una de las obligaciones de los clientes, ofreciéndoles un servicio completo.

F5: Imagen corporativa

Dado que su fundador cuenta con un alto reconocimiento en el área tributaria, brindando confiabilidad, profesionalismo, seguridad y lealtad a la ciudadanía en general, contando con clientes fijos, así como con organizaciones de prestigio a nivel local.

F6: Herramientas y equipos óptimos

Los equipos con los que se cuentan están en óptimas condiciones, beneficiando a los trabajadores porque así pueden trabajar más ágilmente y en menor tiempo, así como también beneficia a los clientes porque mantienen sus obligaciones al día.

3.5.1.2. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

D1: Desconocimiento de la razón de ser

La misión de la empresa muestra la finalidad o el propósito que tiene la empresa, que en este caso las trabajadoras poseen un conocimiento superficial de la razón de ser, no se encuentran empoderadas de las actividades y del objetivo que la empresa persigue.

D2: Falta de organización, genera retrasos

La ineficiencia en el control del tiempo y del espacio con el que cada empleado cuenta, genera retrasos, se reduce el rendimiento diario, ocasionando problemas laborales y personales.

D3: Direccionamiento estratégico

La falta de indicadores de cumplimiento, de procesos para aplicar las diversas estrategias para alcanzar las metas y objetivos propuestos, que den cumplimiento a la misión que se persigue, es un determinante importante para conocer el éxito o derrota que puede tener la empresa.

D4: Falta de indicadores de cumplimiento, para evaluar al personal y las actividades realizadas

Para medir el grado de consecución de las tareas y/o actividades encomendadas, así como también conocer los métodos o técnicas empleados, el tiempo incurrido en cada tarea asignada, los insumos utilizados, midiendo la evolución de las actividades encomendadas.

3.5.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz consiste en colocar cada una de las fortalezas y debilidades encontradas, a las cuales se les otorgara una ponderación, que es el grado de importancia, y a su vez se la evaluará en un rango comprendido entre 1 y 4, obteniendo el valor de cada variable.

Tabla 3 Matriz EFI

FORTALEZAS				
	FACTORES	**% PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN (1 A 4)**	**VALOR**
F1	Personal capacitado	0,10	4	0,40
F2	Atención personalizada	0,10	3	0,30
F3	Calidad en el servicio	0,10	3	0,30
F4	Gama de servicios	0,10	4	0,40
F5	Imagen corporativa	0,05	3	0,15
F6	Herramientas y equipos óptimos	0,05	3	0,15
SUBTOTAL FORTALEZAS		**0,50**		**1,70**
DEBILIDADES				
	FACTORES	**% PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN (1 A 4)**	**VALOR**
D1	Desconocimiento de la razón de ser.	0,10	2	0,20
D2	Falta de organización, genera retrasos.	0,10	2	0,20
D3	Direccionamiento estratégico	0,20	1	0,20
D4	Falta de indicadores de cumplimiento, para evaluar al personal y las actividades realizadas.	0,10	2	0,20
SUBTOTAL DEBILIDADES		**0,50**		**0,80**
TOTAL		**1,00**		**2,50**

FUENTE: Conceptos de Administración Estratégica (Fred, 2013)

1	debilidad mayor
2	debilidad menor
3	fortaleza menor
4	fortaleza mayor

El total obtenido de la matriz de factores internos dio como resultado 2,50; encontrándose en un índice igual al promedio, que significa una estabilidad en la empresa, reflejando que esta aprovecha las fortalezas.

3.5.2. **ANÁLISIS EXTERNO**

3.5.2.1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

O1: Alianzas estratégicas

Con el fin de acaparar más parte del mercado, unir fuerzas con agentes especializados para generar un beneficio mutuo, ayuden a la competitividad, generando un valor extra y el fortalecimiento de la integración corporativa.

O2: Amplio mercado

El crecimiento acelerado de la población ocasiona un incremento de las empresas públicas y privadas, generando fuentes de empleos y una demanda de servicios contables tributarios, puesto que no se debe prescindir de ellos para llevar a cabo sus actividades laborales.

O3: Controles permanentes del SRI, creando la necesidad de los servicios

Las nuevas reformas impartidas por el Estado, dan la pauta para que las personas busquen asesorías en cuanto a los tributos, leyes, sanciones y demás, que causan un poco de temor entre la sociedad.

3.5.2.2. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

A1: Ingresos de nuevos competidores

La diversificación de otras sociedades, el aumento de las actividades comerciales, ocasionan el incremento de nuevos competidores.

A2: Inestabilidad política y económica

Los cambios en las políticas provocan una desigualdad económica, cambios constantes, empeorando las condiciones de vida de la sociedad, disminuyendo el bienestar de la sociedad.

A3: Nuevas reformas legales, tributarias y laborales

Las nuevas reformas pueden ser un detonante perjudicial, si no se cuenta con una debida actualización de las leyes.

3.5.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz consiste en colocar cada una de las oportunidades y amenazas encontradas, a las cuales se les otorgará una ponderación (grado de importancia), y a su vez se la evaluará en un rango comprendido entre 1 y 4, obteniendo el valor de cada variable.

Tabla 4 Matriz EFE

OPORTUNIDADES				
	FACTORES	**% PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN (1 A 4)**	**VALOR**
O1	Alianzas estratégicas	0,20	4	0,80
O2	Amplio mercado	0,15	4	0,60
O3	Controles permanentes del SRI, creando la necesidad de los servicios.	0,15	3	0,45
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		**0,50**		**1,80**
AMENAZAS				
	FACTORES	**% PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN (1 A 4)**	**VALOR**
A1	Ingresos de nuevos competidores	0,18	1	0,18
A2	Inestabilidad política y económica.	0,15	2	0,30
A3	Nuevas reformas legales, tributarias y laborales.	0,17	1	0,17
SUBTOTAL DEBILIDADES		**0,50**		**0,65**
TOTAL		**1,00**		**2,45**

FUENTE: Conceptos de Administración Estratégica (Fred, 2013)

1	amenaza mayor
2	amenaza menor
3	oportunidad menor
4	oportunidad mayor

El total obtenido de la matriz de factores externos dio como resultado 2,45; encontrándose en un índice muy cerca al promedio 2,50 que significa que la empresa no aprovecha su entorno al máximo, por lo que se ve en la necesidad de formular nuevas estrategias para reducir el impacto de las amenazas.

3.5.3. **MATRIZ ESTRATÉGICA FODA**

Tabla 5 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS**		**DEBILIDADES**	
	F1	· Personal capacitado	D1	Desconocimiento de la razón de ser.
	F2	· Atención personalizada	D2	Falta de organización, genera retrasos.
	F3	· Calidad en el servicio	D3	Direccionamiento estratégico
	F4	· Gama de servicios	D4	Falta de indicadores de cumplimiento, para evaluar al personal y las actividades realizadas.
	F5	· Imagen corporativa		
FACTORES EXTERNOS	F6	· Herramientas y equipos óptimos.		
OPORTUNIDADES		**ESTRATEGIAS FO**		**ESTRATEGIAS DO**
O1 Alianzas estratégicas		Generar el incremento de clientes a través de alianzas estratégicas con abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, proporcionando un mejor servicio a un precio rentable, abarcando gran parte del mercado. **F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3.**		Implementar indicadores que permitan llevar un control de las actividades realizadas, incentivando al personal con reconocimientos para que este pueda llevar a cabo las actividades en un menor tiempo, aprovechando la demanda existente. **D1, D2, D3, D4, O3.**
O2 Amplio mercado		Implementar un plan de retroalimentación con la		Aprovechar las alianzas estratégicas con

O3	Controles permanentes del SRI, creando la necesidad de los servicios.	finalidad de mejorar el desempeño de las actividades diarias, empleando las herramientas y equipos con los que la empresa cuenta, brindando seguridad y confiabilidad a los clientes. **F1, F3, F5, F6, O3.**	abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, para generar la publicidad de la empresa, dando a conocer los servicios de la misma, presentando su razón de ser, captando la atención del cliente. **D1, D3, O1, O3.**
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1	Ingresos de nuevos competidores	Capacitar constantemente al personal sobre las nuevas reformas legales, tributarias y laborales. **F1, F3, F5, A2, A3**	Colocar carteles dentro y fuera de la oficina para dar a conocer la misión y visión con la que cuentan, promocionando así los servicios que brinda, dándoles a conocer a los clientes internos y externos. **D1, D3, D4, A1.**
A2	Inestabilidad política y económica.		
A3	Nuevas reformas legales, tributarias y laborales.	Dar seguimiento a los clientes, brindándoles un servicio completo de los procesos a llevarse a cabo en el área contable, tributaria, legal y laboral, manteniéndolos al día con las nuevas reformas impartidas por el Estado **F2, F3, F4, F6, A1.**	

FUENTE: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación en la que se encontraba la Compañía CORES S.A., permitió identificar y analizar las fortalezas con las que cuenta la empresa, siendo las principales el contar con personal capacitado, tener una amplia gama de servicios que ofertar y la atención personalizada brindada a cada cliente, así mismo se identificó las debilidades existentes, siendo la falta de un direccionamiento estratégico el factor más importante, contrarrestando las debilidades de tal manera que se conviertan en oportunidades, creando alianzas estratégicas, permitiendo disminuir así las amenazas.
- El análisis interno y externo proporcionaron estrategias organizacionales idóneas, tales como generar alianzas estratégicas para abarcar gran parte del mercado, así como el de implementar un plan de retroalimentación para mejorar el desempeño de las actividades diarias, mencionadas estrategias están a la par con los objetivos institucionales, para conseguir las metas con ayuda de la dirección de la empresa.
- Los resultados permitieron detectar las necesidades de la empresa, de disponer de un plan estratégico adecuado, que abarque los objetivos, estrategias, actividades e indicadores organizacionales, cumpliendo con los requerimientos y expectativas que desea para impulsar el desarrollo institucional y lograr los resultados planificados en la propuesta.

4.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar lo estipulado en la propuesta del plan estratégico para la compañía, la misma que les proporciona un direccionamiento eficaz y eficiente, permitiéndoles acaparar gran parte del mercado y logrando un posicionamiento verídico.

CAPÍTULO IV

5. PROPUESTA

TEMA

Plan Estratégico para la Compañía CORES S.A

INTRODUCCIÓN

CORES S.A. CORPORACIÓN ESMERALDAS, es una empresa dedicada a actividades de asesoramiento empresarial, contable y tributario, de preparación y planificación de impuestos a personas naturales y jurídicas y capacitación contable – tributaria, inició sus actividades en el año 2005, constituyéndose el 28 de abril del mismo año, se encuentra ubicada en la provincia de Esmeraldas, en la ciudad del mismo nombre.

En un inicio atendía los servicios administrativos, contables, financieros y capacitación empresarial a la empresa pública Refinería de Esmeraldas, siendo esta un campo industrial grande situado dentro de la ciudad, dentro de la misma no se concretó con este ningún contrato, pero si se lo hizo con muchos de los proveedores privados que trabajaban para la refinería.

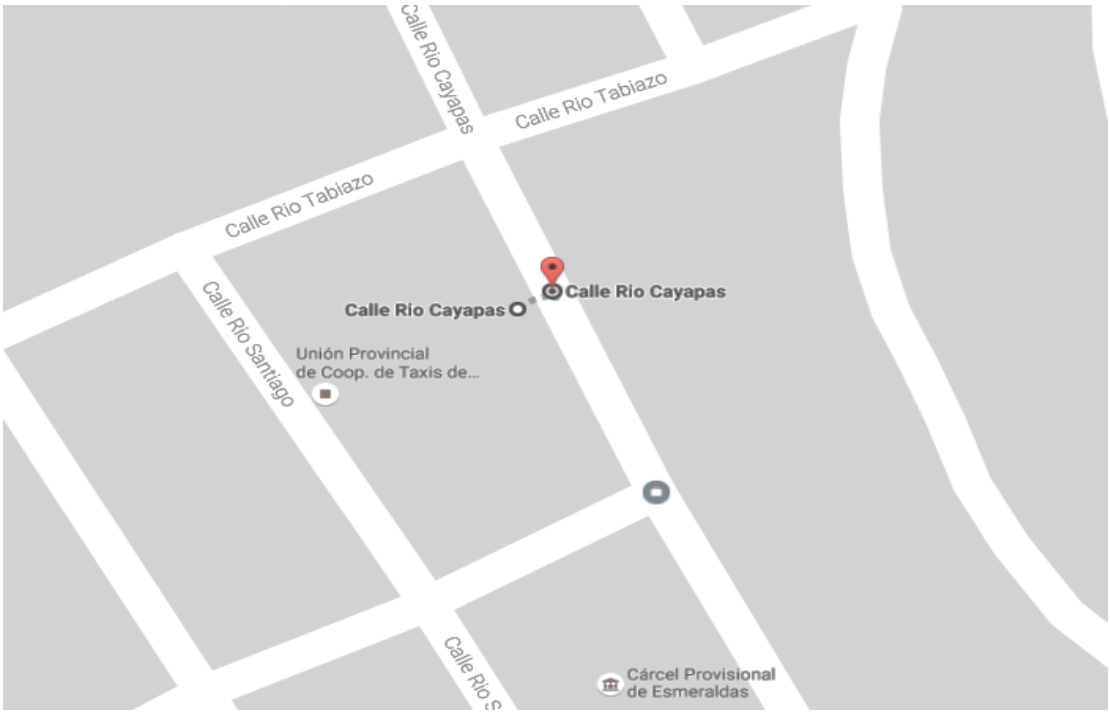
JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, CORES S.A. atiende y brinda sus servicios a personas naturales y jurídicas de la ciudad de Esmeraldas, contando con 11 años de experiencia en el mercado, demostrando la rentabilidad que se posee, ofreciendo soluciones prácticas e inteligentes a los problemas administrativos y tributarios de las personas jurídicas y naturales.

Dada la competitividad en el mundo actual, se ve la necesidad de implementar estrategias y planes de acción con el afán de ofrecer un mejor servicio, obtener un posicionamiento en el mercado y una diferenciación en costos.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

CORES S.A. se encuentra ubicada en el sector de Santas Vainas, en las calles Río Cayapas entre Río Teaone y Río Tabiazo, diagonal a la Empresa Eléctrica, segunda planta alta.



LOGOTIPO

Con el fin de mantener una imagen corporativa que brinde confiabilidad, profesionalismo, seguridad y lealtad a la ciudadanía en general, se procedió a cambiar el logotipo de la empresa, colocando colores que cautiven la vista de los clientes.

CORES S.A.

CORPORACION ESMERALDAS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La cultura organizacional está conformada por la misión, visión, objetivos y valores corporativos, los cuales se analizaron y se procedió a reestructurarlos para que den la pauta de las actividades a realizarse en la empresa.

Siendo el parámetro de la misión dentro de una empresa, la razón de ser de la misma, se realizó un análisis para avalar si la información contenida en ella abarca el accionar de la empresa.

MISIÓN ACTUAL

Nuestra misión es brindar un servicio de calidad en asesoría contable tributaria y empresarial en la provincia de Esmeraldas; entregando a los clientes soluciones oportunas e inteligentes para satisfacer sus necesidades. Enmarcados en un trabajo de responsabilidad social, ya que se cuenta con una estructura laboral preocupada de un constante desarrollo del personal y comprometida en asegurar una operación rentable, generando como resultado un valor agregado para sus accionistas, sus empleados, y sus clientes.

MISIÓN REESTRUCTURADA

De acuerdo a Thompson, Stinckland, Gamble, y Peteraf (2012), la misión de una empresa debe responder a estas interrogantes: ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, describiendo el propósito y el giro del negocio. por lo cual se reestructuró la misión de la empresa CORES S.A. respondiendo aquellas interrogantes, quedando así:

- **¿Quiénes somos?**

CORES S.A. es una empresa que brinda servicios de asesoría contable, tributaria y empresarial en la provincia de Esmeraldas

- **¿Qué Hacemos?**

Entrega a los clientes soluciones oportunas e inteligentes para satisfacer sus necesidades.

- **¿Hacia dónde nos dirigimos?**

Con el fin de asegurar una operación rentable y desarrollo personal, generando como resultado un valor agregado para sus accionistas, sus empleados, y sus clientes.

CORES S.A. es una empresa que brinda servicios de asesoría contable, tributaria y empresarial en la provincia de Esmeraldas, entregando a los clientes soluciones oportunas e inteligentes para satisfacer sus necesidades, con el fin de asegurar una operación rentable y desarrollo personal, generando como resultado un valor agregado para sus accionistas, sus empleados, y sus clientes.

VISIÓN ACTUAL

La visión actual de CORES S.A. es:

Ser una compañía líder en los próximos 10 años dentro del mercado local, por su calidad y capacidad in novadora manteniendo alto grado de satisfacción y fidelidad en nuestros clientes. Nuestro compromiso profesional es ser confiable, eficiente y competentes.

VISIÓN REESTRUCTURADA

Asimismo, en base a lo descrito por Thompson, Stinckland, Gamble, & Peteraf (2012) la visión debe responder a interrogantes, como son: ¿A dónde vamos? y ¿Por qué?. Con el fin de que responda con la idea que los directivos pretenden alcanzar en un futuro deseado.

- **¿A dónde vamos?**

Ser una empresa líder en servicios de asesoría contable, tributaria y empresarial en la provincia de Esmeraldas, con capacidad innovadora.

- **¿Por qué?**

Que permita mantener un alto grado de satisfacción y fidelidad en nuestros clientes, manteniendo el compromiso profesional de ser confiable, eficiente y competentes.

Quedando de la siguiente manera:

Ser una empresa líder en servicios de asesoría contable, tributaria y empresarial en la provincia de Esmeraldas, con capacidad innovadora, que permita mantener un alto grado de satisfacción y fidelidad en nuestros clientes, manteniendo el compromiso profesional de ser confiable, eficiente y competentes.

VALORES CORPORATIVOS

- **Lealtad. -** aquel compromiso de fidelidad y de confidencialidad que se tiene dentro de la empresa y con la que se desarrolla cada actividad.
- **Respeto. –**es la base de una buena convivencia, el trato justo y cordial hacia todos y para sí mismo.
- **Responsabilidad. –**es el compromiso, habilidad y destreza que tienen los colaboradores para asumir y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Honestidad. –** es la sinceridad y rectitud de los integrantes de la institución, en relación al comportamiento social, valores éticos y morales en el desempeño de sus funciones.
- **Solidaridad. –** basada en la ayuda mutua entre los individuos de la organización.
- **Trabajo en equipo.** – es la actitud de colaboración de sus conocimientos, habilidades y destrezas, en busca de un fin común.

ORGANIGRAGMA FUNCIONAL



OBJETIVOS

GENERAL

Fortalecer el desarrollo organizacional de la Compañía CORES S.A. a través de la implementación y ejecución de un plan estratégico, que permita brindar un servicio de calidad y abarcar más parte del mercado.

ESPECÍFICOS

- Mejorar la estructura orgánica funcional de la empresa que permita el cumplimiento de los objetivos, para incrementar su eficiencia y eficacia operativa.
- Diseñar estrategias de marketing para el incremento de la cartera de clientes y de los ingresos de la empresa.
- Elaborar un plan de capacitaciones para el personal con la finalidad de dar un servicio de calidad.
- Implementar un sistema contable, para lograr mayor eficiencia administrativa y operativa.
- Ampliar la gama de servicios que ofrece la empresa, para satisfacer los requerimientos de las empresas de la localidad.
- Examinar la satisfacción y necesidades de los clientes.
- Desarrollar programas de incentivos y motivaciones para el personal
- Implementar el plan estratégico que permita el desarrollo organizacional de la compañía.

SERVICIOS QUE OFERTA

CORES S.A. brinda servicios contables, tributarios y de asesoría empresarial, especializándose en el área tributaria y laboral.

1. Servicios tributarios (SRI)
    1.1. Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
    1.2. Declaraciones del Impuesto a la Renta
    1.3. Retenciones en la fuente
    1.4. Anexos transaccionales

2. Servicios ministerio de relaciones laborales
    2.1. Liquidaciones
    2.2. Contratos de trabajo
    2.3. Elaboración y presentación de documentos por requerimientos
    2.4. Décimos tercero y décimos cuartos
    2.5. Utilidades
3. Servicios con el IESS
    3.1. Elaboración y seguimiento de avisos de entrada y de salida
    3.2. Modificaciones de sueldo
    3.3. Elaboración y presentación de documentos requeridos
    3.4. Seguimiento e impresión de planillas de pago
4. Servicios contables
    4.1. Elaboración de Estados Financieros
    4.2. Presentación de balances a la Superintendencia de Compañías

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Colocar carteles dentro y fuera de la oficina para dar a conocer la misión y visión con la que cuentan, promocionando así los servicios que brinda, dándoles a conocer a los clientes internos y externos.
2. Aprovechar las alianzas estratégicas con abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, para generar la publicidad de la empresa, dando a conocer los servicios de la misma, presentando su razón de ser, captando la atención del cliente.
3. Capacitar constantemente al personal sobre las nuevas reformas legales, tributarias y laborales.
4. Implementar un plan de retroalimentación con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades diarias, empleando las herramientas y equipos con los que la empresa cuenta, brindando seguridad y confiabilidad a los clientes.
5. Generar el incremento de clientes a través de alianzas estratégicas con abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, proporcionando un mejor servicio a un precio rentable, abarcando gran parte del mercado.
6. Dar seguimiento a los clientes, brindándoles un servicio completo de los procesos a llevarse a cabo en el área contable, tributaria, legal y laboral, manteniéndolos al día con las nuevas reformas impartidas por el Estado.
7. Implementar indicadores que permitan llevar un control de las actividades realizadas, incentivando al personal con reconocimientos para que este pueda llevar a cabo las actividades en un menor tiempo, aprovechando la demanda existente.

Tabla 6 *Plan de acción*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Mejorar la estructura orgánica funcional de la empresa que permita el cumplimiento de los objetivos, para incrementar su eficiencia y eficacia operativa.	Colocar carteles dentro y fuera de la oficina para dar a conocer la misión y visión con la que cuentan, promocionando así los servicios que brinda, dándoles a conocer a los clientes internos y externos.	Mejoramiento continuo	Gerente y Presidente	Realizar reuniones semanales para detectar amenazas y debilidades que impidan el cumplimiento de los objetivos, determinando actividades que permitan fortalecerlas y replantearlas.
Diseñar estrategias de marketing para incremento de la cartera de clientes y de los ingresos de la empresa.	Aprovechar las alianzas estratégicas con abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, para generar la publicidad de la empresa, dando a conocer los servicios de la misma,	Estrategias realizadas/ Estrategias programadas	Presidente y Jefe Operativo	Desarrollo de publicidad tipo masivo con duración de tres meses consecutivos, utilizando la radio, televisión e internet.
				Utilizar herramientas promocionales que atraigan a nuevos clientes, como volantes, trípticos y tarjetas.

	presentando su razón de ser, captando la atención del cliente.			Dotar al personal de uniformes con su debida identificación y logotipo de la empresa con la finalidad de vender y promocionar la imagen corporativa.
Elaborar un plan de capacitaciones para el personal con la finalidad de dar un servicio de calidad	Capacitar constantemente al personal sobre las nuevas reformas legales, tributarias y laborales.	Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones programadas	Presidente y Jefe Operativo	Indagar y escoger temas de interés y útiles para planificar las capacitaciones y talleres.
	Implementar un plan de retroalimentación con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades diarias, empleando las herramientas y equipos con los que la empresa cuenta, brindando seguridad y confiabilidad a los clientes.			Definir las fechas de capacitación, el capacitador y la logística, logrando una planificación y resultados estructurados con la finalidad de ofertar un servicio de calidad.
Implementar un sistema contable, para lograr mayor eficiencia administrativa y operativa.		Tiempo ejecutado/ tiempo estimado de actividades	Presidente	Compra de un programa contable para la elaboración de los estados financieros, disminuyendo tiempo ocioso.

				Capacitación al personal para el correcto manejo del programa logrando una eficiencia administrativa.
Ampliar la gama de servicios que ofrece la empresa, para satisfacer los requerimientos de las empresas de la localidad.	Generar el incremento de clientes a través de alianzas estratégicas con abogados, notarios, contadores, auditores, profesionales en el campo laboral y tributario, proporcionando un mejor servicio a un precio rentable, abarcando gran parte del mercado.	Total servicios demandados/ Total servicios ofertados	Presidente y Jefe Operativo	Implementar y fortalecer los servicios de contabilidad y auditoría, para cumplir los requerimientos del SRI y de la SUPERCIAS.
Examinar la satisfacción y necesidades de los clientes.	Dar seguimiento a los clientes, brindándoles un	Controles ejecutados/ Controles programados	Jefe Operativo	Satisfacer al cliente a través de la atención personalizada.

	servicio completo de los procesos a llevarse a cabo en el área contable, tributaria, legal y laboral, manteniéndolos al día con las nuevas reformas impartidas por el Estado			Mantener una constante comunicación con los clientes, manteniéndolos informados sobre la situación contable tanto de ellos como personas naturales y de su negocio.
Desarrollar programas de incentivos y motivaciones para el personal	Implementar indicadores que permitan llevar un control de las actividades realizadas, incentivando al personal con reconocimientos para que este pueda llevar a cabo las actividades en un menor tiempo, aprovechando la demanda existente.	Actividades realizadas/ Actividades programadas	Gerente y Presidente	Planificar y ejecutar eventos deportivos y pequeños agasajos en los días festivos, para fomentar la integración del personal de la empresa.
				Otorgar un reconocimiento al trabajador más destacado dentro del rango de un año.
Implementar el plan estratégico que permita el desarrollo organizacional de la compañía.		Procesos realizados/ Procesos programados	Gerente y Presidente	Revisar periódicamente el cumplimiento de los procesos y replantear

Fuente: Elaboración propia

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, A., Florencia, A., y López, M. (1986). *El proceso de la entrevista.* México: Limusa.

Aguilera, A., y Virgen, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Scielo.org*.

Alderete, D. (2015). *Más que teología*. México: Obtenido de http://darioalderete.blogspot.com/2015/11/que-es-el-metodo-inductivo.html

Ballvé, A. M., y Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores: La empresa en busca de su sentido.* Buenos Aires: Gestión 2000.

Barriga, T. d., y Gordillo, J. P. (2009). Plan de negocios para la creación de una compañía de consultoría gerencial dirigida a las PYMES en el Ecuador. *Proyecto de Economía y Dirección de Empresas*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Blass, P. B. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas.* Estados Unidos: Palibrio LLC.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y Práctica.* Bahía Blanca - Argentina: Universidad Nacional del Sur.

Burack, E. (2006). *Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Uuna Orientación Estratégica.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

Casari, A. (2013). Procesos, mecanismos y procedimientos de negocios. Chile.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* Washington D.C.: BeardBooks.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo: Teoría, proceso, práctica* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Comisión de Legislación y Codificación. (2004). Ley de Régimen Tributario Interno. Quito, Ecuador: Congreso Nacional.

Comisión de Legislación y Codificación. (2014). Código Tributario. *Registro Oficial Suplemento 38 de 14-jun.-2005*. Quito, Ecuador.

Comisión de Legislación y Codificación. (2016). Código de trabajo. *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005*. Ecuador.

Comisión de Legislación y Codificación. (2016). Ley de Registro Único de Contribuyentes (RUC). *Registro Oficial Suplemento 398 de 12-ago.-2004*. Quito, Ecuador.

Comisión Legislativa y Codificación. (1999). Ley de Compañías. Quito: Congreso Nacional.

Criollo, S. (2012). Implemenrtación de una consultoría tributaria contable con servicio personalizado en la ciudad de Otavalo. Otavalo, Imbabura, Ecuador.

Durán, M., Leyva, A., y González, M. C. (2015). Importancia de la planeación estratégica en las PYME's de Hermosillo, Sonora. *Primera Sesión de la X Cátedra de Contabilidad y Administración: Agustín Reyes Ponce(21)*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad de Sonora.

Duval, I. (2013). *Marketing directo.* Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/

Fernández, A., y Muñoz, C. (1996). La actuación estratégica de la empresa y la contabilidad de gestión. España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 821-836.

Fernández, J. (1970). *El Proceso Administrativo.* México: Herrero Hermanos Sucs.

Flores, A. (2013). *Blogapot.flores.* Obtenido de http://floresalfret.blogspot.com/2013/02/conceptos-de-microambienteentorno.html

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral.* Naucalpan de Juárez, México: PEARSON Educación de México S.A.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Décimocuarta edición ed.). México: PEARSON Educación.

Gálvez, D. (2007). Modelo de planeación estrtégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso Empresa Metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado". *Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero en administración de procesos*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

García, D., Sánchez, V., y Estrada, R. (2011). Planeación Estratégica en la PYME y su Relación con el Desempeño: Estudio Empírico en Empresas Españolas. España: *REUNA, Belo Horizonte, 16*(2), 15-34.

García, F. (2009). Diseño de un plan estratégico parauna empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en Anaco estado Anzoátegui. *Trabajo de grado para título de ingenierp en sistemas*. Barcelona, España.

Gobierno de España-Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos.* España. Obtenido de http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

González, K. (2014). Gestiopolis. *Componentes que integran la estructura organizacional*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/componentes-que-integran-la-estructura-organizacional/

González, M. (2015). Propuesta de Implementación de un Proceso Mejorado de Control Tributario para Compañías Asesoradas por González & Asociados y sus Efectos Futuros en la Rentabilidad de la Empresa. *Tesis de Magíster en Administración de Empresas con*

Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Gutiérrez, I., y Tamarit, C. (2015). La dirección de la administración: Planificación y Control. La ética pública. *Máster universitario oficiañ en hacienda pública y administración financiera tributaria*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia e Instituto de Estudios Fiscales.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. *4*. México D.F.: McGrawHill Interamericana.

Iracheta, A. (1997). *Planeación y desarrollo: Una visión del futuro.* Mexico: Plaza y Valdés.

León Velázquez, J. A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii.* México.

López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Revisión Bibliográfica. *2*, 149. Jalisco, México.

Marketing Publishing Center. (1994). *El plan de negocios.* Madrid: Días de Santos S.A.

Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

Martínez, D., y Milla, A. (2012). Análisis del entorno. En *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pág. 34). Madrid: Diaz de Santos.

Mitzberg, H., y Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. Massachusetts, EE.UU. *MIT Sloan Management Review, 40*(3), 29.

Mucelin, P. C., y Rodríguez, J. E. (2007). Perfil de las empresas de servicios contables de Cascavel Región, Brasil. *Dialnet*, 1041 - 1059. Obtenido de http://www.Dialnet-PerfilDeLasEmpresasDeServiciosContablesDeCascavelY-2233294.pdf

Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. *Centro de Estudios Financieros*. Cambridge, Massachusetts, EE.UU. Obtenido de http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm

Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.* Madrid - España: Narcea S.A.

Paredes, A. (1996). *Manual de planificación estratégica.* Lima: ALIDE.

Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* México: CECSA.

Raineri, A., y Martínez, A. (1997). Diagnóstico organizacional: Un enfoque estratégico y práctico. 1-32. Chile.

Ramírez, J. (2014). Plan Estratégico para la Empresa de Asesoría Contable y Tributaria "SOFITEC", año 2014-2019. *Previa obtención del título de Ingeniero Comercial*. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.

Reyes, A. (2004). *Administración moderna.* Mexico: LIMUSA.

Rugman, A. M. (2006). Planeación Estratégica. *Superintendencia de Compañias*. Quito, Ecuador.

Soledispa, M. (2016). Demanda potencial de la carrera de contabilidad y auditoría de la PUCESE en el cantón Rioverde y las parroquias rurales del cantón Esmeraldas. *Tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA*. Esmeraldas, Ecuador.

Suàrez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación - acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias, 1*(1), 40-56.

Thompson, A., Stinckland, A., Gamble, J., y Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos* (décimoctava ed.). México: McGraw-Hill.

Trespalacios, J. A., Bello, L., y Rodolfo, V. (2005). *Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing.* Madrid, España: Paraninfo.

Vasquez, A. (2008). Colbert García blogspot. Perú. Obtenido de http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html

Vázquez, B., y Asensio Del Arco, E. (2013). *Simulación Empresarial.* Madrid - España: PARANINFO.

Vera, L. (2008). Proyectos creativos. *La Investigación Cualitativa*. Puerto Rico: Universidad Interamericana.

Yuni, J., y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación 2.* Córdoba: Brujas.

7. ANEXOS

7.1.ANEXO 1: Encuestas a clientes internos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de esta encuesta es garantizar que CORES S.A., se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad, los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, estrategias y procedimientos de la organización.

1. **¿Conoce usted la razón de ser de la empresa?**

Si		**No**	

2. **¿La comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral es?**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

3. **¿Recibe usted capacitación y entrenamiento permanente que le permita desarrollar su trabajo de manera óptima?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

4. **¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones) que ofrece la empresa?**

Si		No	

5. **¿Considera usted que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. **¿Se encuentran las cargas de trabajo bien repartidas?**

Si		No	

7. **¿Está usted de acuerdo en que la empresa brinda un ambiente de trabajo seguro y confiable?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.!!

¡TENGA UN EXCELENTE DÍA!

7.2.ANEXO 2: Encuestas a clientes externos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGINA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA CORES S.A.

OBJETIVO: El propósito de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes, determinando la aceptación y calidad del servicio que se presta. Sírvase contestar las siguientes preguntas, de manera acertada, su respuesta será de gran ayuda para mejorar el servicio que se le proporciona.

1. **¿Considera usted que los servicios prestados por la empresa se realizan de manera puntual?**

Si		No	

2. **¿Qué calificación otorga al servicio que usted recibe de esta empresa?**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Deficiente	

3. **¿Cuáles son los servicios que frecuentemente solicita a la empresa? Marque las opciones que estime conveniente.**
   a. Tributario (declaraciones y anexos)
   b. Contable, laboral – nómina
   c. Tributario - contable
4. **¿Considera que el personal que le brinda dicho servicio es eficaz y competente?**

Si		No	

5. **¿Está usted de acuerdo con el valor que paga por el asesoramiento contable tributario?**

Si		No	

6. **¿Con qué frecuencia recibe o realiza su gestión contable - tributaria?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Otros	

7. **¿En la actualidad se encuentra satisfecho con el servicio contable que usted recibe?**

Si		No	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.!!

¡TENGA UN EXCELENTE DÍA!

7.3. ANEXO 3: Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevistado: Ing. Wilson Becerra García **Profesión:** Ingeniero

Entrevistador: Karina Cortez Caicedo **Profesión:** Estudiante

Lugar: Compañía CORES S.A. **Tiempo estimado:** 1 hora

1. ¿En qué sector productivo se encuentra ubicada su empresa o negocio?
   Comercial Servicio Industrial
2. ¿Cuál es el número de empleados que laboran en su empresa?
3. ¿Tiene relación el ejercicio de su actividad laboral con su perfil profesional?
4. ¿Cuenta la organización con una misión, visión y objetivos corporativos que direccionen sus actividades laborales?
5. ¿Cómo es la comunicación con su personal?
6. ¿Qué hace la empresa para dar a conocer su misión y objetivos a las personas que laboran ahí?
7. Considera que el ambiente de trabajo en la empresa es adecuado para la ejecución de sus tareas.
8. ¿Cómo logra la consecución y seguimiento oportuno de los objetivos planteados?
9. ¿Qué tipo de estrategias se ejecutan en la empresa para su crecimiento?
10. ¿Qué aspectos internos debería mejorar la empresa para brindar un mejor servicio a los clientes y poder así incrementar la cartera?
11. ¿Posee un plan de capacitación que permita a su personal desarrollar su trabajo de manera óptima?
12. ¿Considera que la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa le proporcionaría beneficios?

7.4. ANEXO 4: Ficha de observación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tabla 7 Ficha de Observación N°1

ÁREA A OBSERVAR	Operativa y gerencial	**FECHA**	5/Sept/2016
OBSERVADORA	Karina Cortez Caicedo	**DURACIÓN**	4 horas
OBJETIVO DE LA VISITA	Análisis de funciones Ambiente de trabajo Relaciones interpersonales		
OBSERVACIÓN GENERAL	• Reestructuración de cargos y funciones. • Ambiente positivo, con un poco de tensiones cuando existe vencimiento en las declaraciones. • Mantienen una buena relación entre los que laboran dentro de la compañía. • Falta un poco de cordialidad y respeto. • Se exige más puntualidad		

Tabla 8 Ficha de Observación N°2

ÁREA A OBSERVAR	Operativa y gerencial	**FECHA**	12/Sept/2016
OBSERVADORA	Karina Cortez Caicedo	**DURACIÓN**	4 horas
OBJETIVO DE LA VISITA	Documentación Indicadores de cumplimiento		
OBSERVACIÓN GENERAL	• Falta un poco de orden al archivar la documentación. • Falta de indicadores de desempeño y cumplimiento, que permitan medir el logro de las actividades diarias. • Utilizan solo la observación y el diálogo para medir la productividad, eficiencia y eficacia. • No miden los factores internos y externos que posibilitan la productividad de la empresa.		

Tabla 9 Ficha de ObservaciónN°3

ÁREA A OBSERVAR	Operativa y gerencial	**FECHA**	19/Sept/2016
OBSERVADORA	Karina Cortez Caicedo	**DURACIÓN**	4 horas
OBJETIVO DE LA VISITA	Atención del cliente Evaluación continua		
OBSERVACIÓN GENERAL	• La atención es personalizada. • Falta de simpatía y cordialidad con los clientes. • Se realiza una evaluación empírica, no se plantean indicadores de cumplimiento.		

Tabla 10 Ficha de Observación N°4

ÁREA A OBSERVAR	Operativa y gerencial	**FECHA**	26/Sept/2016
OBSERVADORA	Karina Cortez Caicedo	**DURACIÓN**	4 horas
OBJETIVO DE LA VISITA	Capacitación del personal Motivación del personal Planificación estratégica		
OBSERVACIÓN GENERAL	• Se realizan capacitaciones constantes, de acuerdo a las últimas reformas tributarias. • Se elogia y agradece el trabajo realizado a satisfacción. • La planificación es experimental, bajo observaciones, no se lleva a cabo un plan o seguimiento de actividades diarias. • No se tiene conciencia de la misión que persigue la empresa. • Falta de estrategias para abarcar más parte del mercado y para fortalecerse internamente.		

Tabla 11 Resumen de Ficha de Observación

ÁREA A OBSERVAR	Operativa y gerencial	**FECHA**	30/Sept/2016
OBSERVADORA	Karina Cortez Caicedo	**DURACIÓN**	30 minutos

CRITERIOS	**1**	**2**	**3**	**4**
Análisis de funciones			**X**	
Ambiente de trabajo			**X**	
Relaciones interpersonales				**X**
Documentación			**X**	
Indicadores de cumplimiento/gestión		**X**		
Atención del cliente			**X**	
Evaluación continua		**X**		
Capacitación del personal			**X**	
Motivación del personal				**X**
Planificación estratégica	**X**			

1	Falta de este indicador
2	Poca frecuencia de cumplimiento
3	Cumplimiento medio de indicadores
4	Cumplimiento eficaz de este indicador