



## **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

### **CARRERA INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

#### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES EN CAYAMBE - ECUADOR”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**KAROLINE MISHHELL PERUGACHI OÑA**

**TUTOR: PhD. ANTONIO DE JESUS ROMILLO TARKE**

**OTAVALO, AGOSTO 2018**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karoline Mishell Perugachi Oña, portadora de la cédula de ciudadanía N° 122767332-7, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Karoline Perugachi

C. I. 172767332-7

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que la investigación titulada “Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe – Ecuador”, realizada bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de la estudiante Karoline Mishell Perugachi Oña y el mismo que cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

---

**PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE**

C.I. 175695755-9

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanas por ser lo más valioso que tengo y me ha dado Dios, por todo el apoyo incondicional a lo largo de mi vida y formación profesional, por haberme forjado como persona, con valores, metas y propósitos, muchos de mis logros se los debo a ustedes, uno de ellos es este, me motivaron de manera inquebrantable para alcanzar, lograr y culminar mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar una etapa en mi vida, iluminando mi camino en el largo trajinar de la carrera universitaria, a mis padres por ser mi pilar fundamental de crecimiento personal y profesional, por estar conmigo en todo momento de manera incondicional mil gracias.

A mi tutor, por guiarme y tener paciencia en la realización del presente proyecto de investigación, a mis maestros que me brindaron sus conocimientos y formaron parte de mi crecimiento profesional.

## ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Introducción .....	11
Antecedentes .....	12
Justificación .....	13
Situación problemática .....	14
Problema científico.....	14
Objetivos .....	14
Hipótesis .....	15
Identificación de variables .....	15
Métodos de investigación .....	17
Técnicas e instrumentos de investigación .....	19
Aportes de la investigación.....	21
Estructura capitular .....	22
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	23
Antecedentes y tendencias de las oficinas consultoras de comercio exterior y negocios internacionales .....	23
1.1. El comercio .....	23
1.1.1. Comercio exterior.....	24
1.1.2. El comercio y desarrollo económico.....	25
1.1.3. Doctrina mercantilista .....	26
1.1.4. Comercio exterior en el Ecuador .....	26
1.1.5. Comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe.....	29
1.1.6. Términos de negociación internacional.....	30
1.2. Consultoría .....	31
1.2.1. Objetivo de la consultoría .....	32
1.2.2. Características de la consultoría .....	32
1.2.3. Proceso de la consultoría .....	34
1.2.4. Consultoría en la ciudad de cayambe .....	35
1.2.5. Pymes que pueden requerir la consultoría.....	38
1.3. Planeación estratégica .....	39
1.3.1. Plan estratégico .....	39
1.3.2. Características importantes de los planes estratégicos.....	41
1.3.3. Metodología para la planificación estratégica .....	42

1.4. Plan de negocios .....	43
2.1. Estudio de factibilidad.....	47
2.1.1. Componentes del estudio de factibilidad.....	48
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I .....	50
CAPÍTULO II: DESAROLLO METODOLÓGICO .....	51
2.1. Aspectos metodológicos de la investigación .....	51
2.2. Encuesta dirigida a las pymes de la ciudad de Cayambe.....	51
2.3. Metodología para desarrollar el diagnóstico estratégico a través de la matriz foda ....	64
2.4. Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior .....	67
2.5. Metodología a emplear en el plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales de la ciudad de Cayambe. ....	69
2.6. Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio exterior .....	71
2.7. metodología para la validacion de los resultados de la investigación .....	71
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II .....	75
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.1. Plan estratégico de desarrollo institucional .....	76
3.1.1 Situación actual .....	76
3.1.2 Imagen corporativa.....	76
3.1.3 Proyección estratégica .....	77
3.1.3.1. Misión .....	77
3.1.3.2. Visión .....	77
3.2. Áreas de resultado clave:.....	77
Objetivos estratégicos: .....	77
3.3. Estrategias y planes de acción .....	80
3.4. Planes de acción .....	81
3.5. Matriz estratégica .....	85
3.6. Plan de negocio de la oficina .....	94
3.7. Estudio de factibilidad.....	98
3.7.1. Estudio de mercado .....	98
3.7.2. Estudio técnico .....	99
3.7.3. Estudio legal .....	100
3.7.4. Estudio financiero .....	102
3.8. Validacion de los resultados de la investigacion .....	111
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III .....	115
CONCLUSIONES .....	116

RECOMENDACIONES .....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1. Operalización de Variables .....	16
Tabla N°. 2. Cantón Cayambe.....	35
Tabla N°. 3. Población Económicamente Activa .....	36
Tabla N°. 4. Rama de actividad.....	37
Tabla N°. 5 Cantidad de trabajadores de las pymes en la ciudad de Cayambe.....	53
Tabla N°. 6 Tipo de compañía según los empresarios de las pymes en la ciudad de Cayambe.....	54
Tabla N°. 7. Tipo de actividad de las pymes en la ciudad de Cayambe. ....	55
Tabla N°. 8 Tipo de mercado, donde las pymes de la ciudad de Cayambe comercializan sus productos. ....	56
Tabla N°. 9. Actividad comercial y de negociación que realizan las pymes de la ciudad de Cayambe. ....	57
Tabla N°. 10. Causas que dificultan realizar una actividad comercial y de negocios de las pymes.....	58
Tabla N°. 11. Actividades que les interesaría realizar a las pymes. ....	59
Tabla N°. 12. Servicios de consultoría y asesoría de comercio exterior y negocios internacionales recibidos por las pymes en Cayambe. ....	60
Tabla N°. 13. Necesidad de una empresa que brinde servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales según el juicio de los empresarios.....	61
Tabla N°. 14. Temas de interés para la asesoría en comercio exterior y negocios internacionales de las pymes en la ciudad de Cayambe.....	62
Tabla N°. 15. Temas de interés en capacitación en comercio exterior y negocios internacionales de las pymes en la ciudad de Cayambe.....	63
Tabla N°. 16. Matriz FODA .....	65
Tabla N°. 17. Cruce Estratégico.....	66
Tabla N°. 18. Grados de consecución del objetivo 1 .....	78
Tabla N°. 19. Grados de consecución del objetivo 2.....	79
Tabla N°. 20. Grados de consecución del objetivo 3.....	80
Tabla N°. 21. Plan de acción 1 .....	81
Tabla N°. 22. Plan de acción 2 .....	82
Tabla N°. 23. Plan de acción 3 .....	84
Tabla N°. 24. Matriz Estratégica.....	86
Tabla N°. 25. Incoterms para transporte terrestre .....	95
Tabla N°. 26. Incoterms para transporte marítimo.....	96
Tabla N°. 27. Activos fijos .....	102

Tabla N° 28. Activos fijos a cuatro años .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N° 29. Gasto constitución de la oficina .....	103
Tabla N° 30. Inversión inicial .....	103
Tabla N° 31. Financiamiento de la inversión .....	103
Tabla N° 32. Tabla de amortización .....	104
Tabla N° 33. Interés anual.....	104
Tabla N° 34. Situación inicial .....	105
Tabla N° 35. Proyección en ventas .....	105
Tabla N° 36. Proyección de gastos .....	106
Tabla N° 37. Presupuesto de la planificación estratégica de la oficina consultora .	106
Tabla N° 38. Estado de resultados.....	107
Tabla N° 39. Flujo de efectivo.....	109
Tabla N° 40. Tasa interna de retorno .....	109
Tabla N° 41. Tiempo de recuperación .....	110
Tabla N° 42. Validación de los resultados por expertos ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Inversión extranjera directa del país.....	27
Gráfico N° 2 Interrelación entre técnicas y conceptos habituales para la dirección ..	40
Gráfico N° 3 Cantidad de trabajadores .....	53
Gráfico N° 4. Clase de actividad.....	55
Gráfico N° 5 Tipo de mercado .....	56
Gráfico N° 6. Actividades de comercio realizan las pymes. ....	57
Gráfico N° 7. Dificultad de la actividad comercial y de negocios internacionales. ....	58
Gráfico N° 8. Tipo de actividad.....	60
Gráfico N° 9. Servicios recibidos por las pymes .....	61
Gráfico N° 10. Necesidad de servicio para las pymes. ....	62
Gráfico N° 11. Temas de interés en asesoría.....	63
Gráfico N° 12. Temas de interés en capacitación.....	64
Gráfico N° 13. Logotipo de la oficina consultora .....	76
Gráfico N° 14. Ubicación del Cantón Cayambe .....	99
Gráfico N° 15. Micro-localización de la oficina.....	99
Gráfico N° 16. Oficina consultora .....	100
Gráfico N° 17. TIR.....	110

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación contiene una propuesta para la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe, con el propósito de satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

Este documento está compuesto de una introducción y tres capítulos: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

La presente investigación, arroja como resultados el diseño de un plan estratégico para la creación de la mencionada oficina consultora, que contiene el desarrollo del plan de negocio, así como un estudio de factibilidad para su ejecución.

Los resultados de la investigación fueron validados por el método de expertos, arrojando una valoración muy positiva.

## **ABSTRACT**

This research work contains a proposal for the creation of a consulting office that provides advisory services and training in foreign trade and international business in the city of Cayambe, with the purpose of satisfying the needs of small and medium enterprises.

This paper is composed of an introduction and three chapters: theoretical framework, methodological development, results of the investigation, conclusions and recommendations.

The present investigative document, results in the design of a strategic plan for the creation of the aforementioned consulting office, which contains the development of the business plan, which contains the development of the business plan, as well as a feasibility study for its execution.

The results of the research were validated by the method of experts, corresponds to a positive evaluation.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las relaciones y negocios comerciales e internacionales se dan cada vez con más frecuencia, de manera que los países se relacionan económicamente con el exterior, sus economías se relacionan con el resto de los países mediante el intercambio de bienes, de servicios y de capitales. Mencionado intercambio provoca una interdependencia en el mercado de productos, con el respectivo aumento de las exportaciones y de las importaciones.

El avance del comercio exterior hace que los países prosperen, al aprovechar los productos que elaboran o producen. La economía actual enseña que los países pueden beneficiarse cuando esas mercancías y servicios se comercializan, del mismo modo al analizar la economía se debe revisar la dimensión que trasciende las fronteras de un país, es decir, la que abarca los problemas económicos con fines internacionales.

La importancia que tiene el comercio exterior y los negocios internacionales, ha alcanzado a nivel mundial un profundo significado, a tal punto que los países cuentan con este elemento para mejorar su economía a través de las personas que realizan dicha gestión.

Debido a la necesidad de asesoramiento a las empresas para incrementar las exportaciones, aumentar las ventas, el crecimiento y diversificación del mercado de las pymes, se realiza esta investigación sobre el plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales ubicada en la ciudad de Cayambe.

## **ANTECEDENTES**

El proceso expansivo de la globalización, ha hecho necesario que los empresarios formen y mejoren su capacidad comercial y negociadora con el mundo exterior. Es importante que no solo ellos estén inmersos en el tema, sino también su personal de trabajo, se debe tener acceso a los aspectos más significativos del comercio exterior, la logística, el impacto que esto implica en la organización y hasta los aspectos legales relacionados con los negocios y comercio internacional.

En el Ecuador el comercio exterior se encuentra afectado, entre otras causas debido a que empresas que tienen diferentes productos, servicios e ideas, no cuentan con un direccionamiento sobre como importar, exportar y negociar de manera nacional e internacional.

En la ciudad de Cayambe de la provincia de Pichincha, durante 15 años se ha fomentado un desarrollo industrial y comercial, teniendo alrededor de 5167 PYMES según el Catastro Municipal de Cayambe 2017, sin embargo las empresas productoras y comercializadoras no cuentan con bases sólidas en el tema de comercio y negociación, lo que constituye un factor fundamental para el desarrollo local. Se hace necesario que exista un espacio donde los comerciantes y personas que se sientan atraídos por el comercio puedan ir a realizar sus consultas con profesionales capacitados que les faciliten la información que requieren.

El Ministerio de Comercio Exterior impulsa la creación de lugares donde se de asesoramiento comercial para fomentar el desarrollo nacional, a personas emprendedoras que quieren invertir en negocios comerciales.

Los comerciantes y en particular las pequeñas y medianas empresas señalan que el conocimiento en el tema comercio exterior y negocios internacionales sería de gran importancia para el desarrollo local ya que ellos se califican como personas emprendedoras que no dominan su conocimiento.

Una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe que ofrezca este tipo de servicio, contribuirá al incremento de las exportaciones e importaciones y las negociaciones internacionales de las pequeñas y medianas empresas, posibilitando con ello desarrollo local y por ende el nacional.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el Cantón Cayambe existe la necesidad de crear una consultora de comercio exterior y negocios internacionales para la pymes, ya que las empresas del sector necesitan asesoramiento y capacitación para desarrollar ciertas actividades que les permitirá progresar de manera más eficientemente evitando así cometer errores que impidan el crecimiento de la empresa y además la optimización de recursos. Con la creación de esta consultora se proyecta ayudar a las pequeñas y medianas empresas del Cantón Cayambe a mejorar su gestión y desarrollar sus actividades de manera más eficiente.

La creación de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Cayambe, ayudará al crecimiento local de la ciudad, ya que no existe en la actualidad un lugar donde se puedan hacer consultorías de comercio y negocios internacionales que faciliten el incremento de las exportaciones, las ventas, el crecimiento y diversificación del mercado de las pymes.

Para la creación de una oficina consultora se requiere un plan estratégico que es un documento que recoge las principales líneas, proyecciones, estrategias, que una organización se propone seguir a largo plazo.

Así, un plan estratégico contiene los principales objetivos que la organización quiere lograr y en él se especifican cada una de las políticas, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Según, Catastro Municipal de Cayambe 2017, en la ciudad existe un crecimiento económico, comercial y de negocios de un 55% en los últimos 15 años. Sin embargo pocas pequeñas y medianas empresas logran exportar e importar por falta de conocimiento de cómo hacerlo, es por ello que se hace necesario un espacio donde puedan asistir las empresas pequeñas y medianas para realizar consultas en temas de comercio exterior y negociaciones internacionales.

La creación de una oficina sería de gran ayuda para el crecimiento de las pymes, siendo la única que dará este tipo de servicios en la localidad de Cayambe.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

De acuerdo a lo planteado en la situación problemática se identifica el problema científico siguiente:

¿Cómo contribuir a la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios internacionales a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe - Ecuador?

## **INTERROGANTES**

- ¿Cuáles son los antecedentes y tendencias de las oficinas consultoras de comercio exterior y negocios internacionales?
- ¿Qué situación actual presenta el comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe?
- ¿Cómo lograr la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe?
- ¿Sería factible la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe?
- ¿Cómo validar los resultados de la investigación?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios

internacionales a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe - Ecuador.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de las oficinas consultoras de comercio exterior y negocios internacionales
2. Diagnosticar la situación del comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe
3. Diseñar un plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales para las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cayambe
4. Realizar un estudio de factibilidad sobre la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe.
5. Validar los resultados del plan estratégico para la creación de la oficina consultora

### **HIPÓTESIS**

El diseño de un plan estratégico que contemple el desarrollo institucional y del negocio, posibilita la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios internacionales para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad Cayambe en Ecuador.

### **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **VARIABLES INDEPENDIENTES**

Plan estratégico para la creación de una oficina consultora.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Oficina consultora que brinde servicios en temas de comercio exterior y negocios internacionales para las pymes de Cayambe.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

*Tabla N°. 1.* Operalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
<b>Plan estratégico para la creación de una oficina consultora</b>	Fundamentos teóricos	Antecedentes, conceptos definiciones	Análisis documental.
	Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Cruce estratégico</li> </ul>	Matriz FODA
	Proyección Institucional	Desarrollo Institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Áreas de resultado clave</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del documento físico y digital.</li> <li>• Encuesta de validación de la calidad del plan.</li> </ul>
	Negocio	Plan de negocios	Existencia del plan Encuesta de validación del plan

		Factibilidad del negocio	Estudio de factibilidad
<b>Oficina consultora que brinde servicios en temas de comercio exterior y negocios internacionales para las pymes de Cayambe</b>	Servicios de asesoría	Manual de procedimientos para la creación	Existencia física del manual de procedimientos.
		Normativas de comercio exterior y negocios internacionales.	Completamiento de las normativas de comercio exterior y negocios internacionales.
	Servicios de capacitación	Cursos de capacitación en comercio exterior y negocios internacionales	Sílabos Materiales a ser utilizados de apoyo

Elaborado por: Karoline Perugachi

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

### MÉTODO HISTÓRICO – LÓGICO

Este método se refiere a que en la sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.

La lógica se refiere entonces a aquellos resultados previsibles y lo histórico a la cuestión evolutiva de los fenómenos. (Villafuerte, 2016)

- Lógico: Existe la relación Causa – Efecto.
- Histórico: Tiene un Pasado – Presente – Futuro.

Se empleó este método para analizar los antecedentes y tendencias de otras empresas de asesoría y consultoría en comercio exterior y negocios internacionales con vista a recopilar información sobre la metodología para elaborar la misión, visión, valores, compartidos, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción, los cuales dieron un panorama general para conocer sobre una oficina consultora y establecer el marco teórico referencial para la elaboración de un plan de desarrollo institucional, de negocios y estudio de factibilidad.

### **MÉTODO INDUCTIVO**

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”. (Guzman Villena, 2006)

Se utilizó la inducción a partir del diagnóstico realizado, que permitió conocer las causas que afectan al comercio exterior y negocios internacionales de las PYMES y con ello determinar los elementos que debe contener el plan de negocios.

### **MÉTODO HIPOTÉTICO – DEDUCTIVO**

El método más amplio y general de todas las ciencias que proceden inductivamente, es decir, que van de lo particular a lo general, es el método hipotético-deductivo, instaurado por Galileo y perfeccionado por Newton, mediante una síntesis de los procedimientos de Bacon y Galileo. Hay que precisar antes de describir la fases principales de este método que un empirismo radical, pura experiencia sin marco teórico de referencia, sin una previa hipótesis anticipatoria de lo que se espera que ocurra, no puede considerarse hoy día una metodología científica. (Guzmán Villena, 2006)

El análisis de la información de la investigación se hizo de lo general a lo particular, partiendo de los antecedentes que tienen relación con planes estratégicos siguiendo un curso deductivo, manteniendo un plano de generalizaciones que sirvan para dar soluciones al tema planteado.

### **MÉTODO ANALÍTICO**

Este método, empleado particularmente en las ciencias sociales y humanas, se define en como un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y, de manera fundamental, la palabra hablada o escrita. El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. (Lopera, Ramírez , Zuluaga, & Ortiz, 2010)

Da cuenta del objeto de estudio del grupo de investigación que en este trabajo se ocupa, con una rigurosa investigación documental, del método mismo que orienta su quehacer. Con este método se toma todo el plan estratégico y se estudia cada una sus partes analizando e investigando cada una exhaustivamente después se vuelve a unir y construir y dar un sentido al proyecto de investigación.

## **MÉTODO CUALITATIVO**

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Sampieri, Roberto Hernandez, 2014)

Se utilizó la investigación cualitativa, porque se analizó detalladamente, el levantamiento de información para un análisis de resultados correctos.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Una vez diseñada la investigación se procede al uso de las técnicas de recopilación de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener información. Para tal efecto se utilizarán las técnicas siguientes:

## **ENTREVISTA**

La entrevista se realizó directamente con algunos propietarios de empresas que se dedican a brindar este tipo de servicios sean de comercio exterior o de negocios internacionales, el cuestionario que se utilizó para la entrevista se encuentra detallada en el Anexo. 9. Esta e información es necesaria para poder cumplir con las actividades y objetivos planteados en la investigación.

## **OBSERVACIÓN**

Se hizo uso de los sentidos orientados a la captación visual sobre la situación de las pymes en la ciudad de Cayambe Se observó que no existe una empresa que brinde asesoría y capacitación en temas relacionados con negocios internacionales y comercio exterior a las pymes, así como se apreció la necesidad de su creación.

## **ENCUESTA**

Se realizan encuestas a los gerentes o propietarios de las principales pymes en la ciudad de Cayambe para medir el nivel de necesidad de brindar este tipo de servicio y asesoría en los temas antes mencionados, y conocer posibles temas para la asesoría y capacitación que ofrecerá la oficina consultora.

## **INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CUESTIONARIO**

Se utilizan en las encuestas a los gerentes o propietarios de las principales pymes en la ciudad de Cayambe para saber qué problemas y necesidades tienen con respecto a los temas de comercio exterior y negocios internacionales y de esa manera brindar este tipo de servicio y asesoría en los temas antes mencionados, así como que opinan sobre la empresa en cuanto a la motivación, expectativa, conocimiento, oportunidad de mejora, capacidad y expansión. El instrumento para realizar la encuesta fue el cuestionario.

## **IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO Y DE LA MUESTRA**

### **POBLACIÓN**

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de

población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Tamayo, 2011)

Como la población o universo de la presente investigación se toma el total de las pymes en Cayambe a la que se le deduce la cantidad de empresas cuyo objeto social en comercio exterior no requieren del servicio de la consultora.

## **MUESTRA**

Para (Castro Márquez, 2003) La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para una población no muy grande, para calcular el tamaño de la muestra cuando ya se conoce el tamaño de la población total:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

## **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **APORTE PRÁCTICO:**

El principal aporte de la investigación es el plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales para las pymes en Cayambe, que facilitará a las empresas, incrementar las exportaciones e

importaciones, aumentar las ventas así como el crecimiento y diversificación del mercado.

### **APORTE TEÓRICO:**

Los fundamentos teóricos referenciales de la investigación que contribuirá, para que otras personas puedan realizar futuras investigaciones.

### **APORTE METODOLÓGICO:**

Brinda un aporte metodológico ya que se emplean: métodos, técnicas e instrumentos necesarios para la presente investigación, que podrán ser utilizadas como base para otras investigaciones.

## **ESTRUCTURA CAPITULAR**

El presente trabajo de investigación se estructura de la forma siguiente:

### **INTRODUCCION:**

Se presenta los antecedentes y el diseño teórico de la investigación.

### **CAPÍTULO I:**

En el primer capítulo se aborda temas relacionados con el marco teórico referencial acerca de los antecedentes históricos y tendencia de los planes estratégicos para la creación de las oficinas consultoras.

### **CAPÍTULO II:**

Contiene el desarrollo metodológico de la investigación, donde se explican las metodologías, técnicas e instrumentos a emplear y en la realización del proyecto de investigación.

### **CAPÍTULO III:**

Contiene el análisis de los resultados, en el que se da a conocer el plan estratégico para la creación de una oficina consultora, el plan de negocio, el estudio de factibilidad y la validación de los resultados de la investigación.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En las que se recogen los principales resultados a los que se arriban en la investigación.

# **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

## **ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LAS OFICINAS CONSULTORAS DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

El análisis teórico referencial de la presente investigación comprende los temas siguientes:

- Características del comercio
- Análisis y tendencias de las oficinas consultoras de comercio exterior y negocios internacionales
- Planeación estratégica
- Planes de negocio
- Estudios de factibilidad

### **1.1. EL COMERCIO**

Etimológicamente el término “comercio” proviene del latín “commercium”, que a su vez se compone de “cum=con” y “merx o mercis=mercancía.

El comercio consiste en el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero. La creación del dinero como herramienta de cambio ha permitido simplificar enormemente el comercio, facilitando que una de las partes entregue a cambio dinero, en vez de otros bienes o servicios como ocurría con el trueque.

El comercio existe gracias a la división del trabajo, la especialización y a las diferentes fuentes de los recursos. Dado que la mayoría de personas se centran en un pequeño aspecto de la producción, necesitan comerciar con otros para adquirir bienes y servicios diferentes a los que producen. El comercio existe entre diferentes regiones principalmente por las diferentes condiciones de cada región, unas regiones pueden tener ventaja comparativa sobre un producto, promoviendo su venta hacia otras regiones.

### **1.1.1. COMERCIO EXTERIOR**

La palabra “exterior” se deriva del latín “exterior”, que significa estar en la parte de afuera o que se refiere a otros países.

El comercio exterior significa la compra y venta de alimentos, artesanías, artefactos, artículos, vienes, maquinarias, materias primas, productos semi acabados, o terminados y servicios entre los diferentes países del globo. Sin embargo debemos conocer que los intercambios, el trueque, los negocios (compras y ventas), las operaciones de exportación e importación (ventas o compras internacionales) siempre han existido. Así, la historia registra varios ejemplos de intercambio desde la edad de piedra hasta nuestros días. En la antigüedad, se intercambiaban papas por maíz, productos del mar por frutos, la sal, el agua de coco, productos del cuero, tejidos, instrumentos y productos de la orfebrería, alimentos o armas, por acero y broce. Luego apareció el oro y la plata como medio de intercambio. (Estrada Heredia, 2016).

Comercio exterior es la actividad mercantil que trasciende fronteras de un país y que por el mismo queda sujeta a legislaciones, normas, usos y costumbres de los países que involucre, así como a los medios de transporte que utilice, a las fuentes de financiamiento que aproveche y a las instituciones y convenios internacionales en cuyo campo quede incluida. (Estrada Heredia, 2016)

En la actualidad el comercio exterior es muy importante para los países desarrollados, como para los países en vías de desarrollo, es por eso que todos estimulan, lo fomentan y promueven de todas las maneras posibles.

El comercio internacional es la actividad económica mediante la cual se intercambian productos originarios y procedentes de varios países, con el objeto de satisfacer necesidades. Claro está, que hoy por hoy se hace mediante reglas establecidas por los organismos que rigen y controlan el comercio mundial que ahora son aceptados y reconocidos por los gobiernos o estados nacionales; y forman parte del marco normativo del comercio internacional. (Estrada Heredia, 2016)

El comercio internacional es el movimiento de bienes y servicios que los países realizan a través de sus fronteras nacionales se refiere a las importaciones y exportaciones. Por esta razón es importante que se entienda el alcance, la importancia y la naturaleza del comercio mundial, el marketing internacional y las compañías multinacionales. (Estrada Heredia, 2016)

Hoy, los países han comprendido que la apertura, los acuerdos, la cortesía, el buen trato en los negocios y las excelentes relaciones mejoran su relación con otros países en el campo comercial, cultural, industrial, político y de servicios a nivel mundial.

Según (Larrea Estrada, 2013) La actividad comercio internacional es la que complementa la característica social a la producción, pues cuando un bien o servicio es producido, este no cumple su función social y no satisface necesidades mientras no sea transferido en su dominio y en contraparte el productor reciba el pago correspondiente.

Cuando las transacciones comerciales de compra – venta se realizan entre residentes del resto del mundo, se configura el comercio entre dos o más países, al que indistintamente se lo denomina comercio exterior o comercio internacional. (Larrea Estrada, 2013)

### **1.1.2. EL COMERCIO Y DESARROLLO ECONÓMICO**

Según (Larrea Estrada, 2013) señala que es importante definir la incidencia del comercio internacional en el desarrollo económico, es necesario precisar la diferencia que existe entre crecimiento y desarrollo. El crecimiento económico se da cuantitativamente por el incremento de las diferentes variables macroeconómicas que evidencian que la economía evoluciona positivamente; en cuanto al término desarrollo económico, además de involucrar el crecimiento de los indicadores implica que el nivel general de la vida de la población se ha mejorado.

Es decir que el comercio exterior es uno de los factores de desarrollo económico de manera que evidencia su importancia a través de las exportaciones, siendo un elemento que impulsa a la producción y productividad con un efecto multiplicador, con la capacidad de poder general empleo y la entrada de divisas tiene como contrapartida las ventas realizadas hacia el exterior.

Por otro lado los diferentes bienes de capital, materias primas e insumos, que no produce un país internamente, son elementos necesarios para el normal funcionamiento de la producción, por ello la importancia de las importaciones como un elemento que incide para el desarrollo económico de un país.

### **1.1.3. DOCTRINA MERCANTILISTA**

El pensamiento económico que forja la doctrina mercantilista, es alentado por el poderío económico de los comerciantes, el cual se afianza y debido a que políticamente la influencia de la iglesia y del feudo en el ámbito económico y comercial se van limitando. De aquello, aparece una corriente de pensamiento que teóricamente tiene que justificar las ventajas del esquema comercial hegemónico y por lo tanto defender las causas e intereses del capital comercial, que se contraponen a los intereses de la tradicional hacienda feudal. Para el efecto elaboran su principal postulado que consiste en que se debe contar con una balanza comercial favorable. (Larrea Estrada, 2013)

Es decir que las exportaciones (ventas) deben ser mayor que las importaciones (compras), para poder tener una balanza comercial positiva.

En nuestro país se utiliza esta teoría ya que sostienen que la fuente para el crecimiento de la riqueza es producto de la actividad comercial que permite una acumulación de dinero, imponen restricciones a las importaciones, justamente para mantener un saldo favorable en la balanza comercial.

La oficina consultora, se enfocara en el asesoramiento y capacitación para las pymes que producen y elaboren sus productos e incentivar a las exportaciones.

### **1.1.4. COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR**

La balanza comercial en el Ecuador en el año 2017 según el (Banco Central del Ecuador, 2017) señala:

La economía ecuatoriana registró un superávit en la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos, el cual se extiende al año 2017. Para el primer trimestre de 2017 el superávit de la Cuenta Corriente fue de USD 324.7 millones, USD 64.7 millones más que el cuarto trimestre de 2016.

La Balanza de Bienes para este trimestre, muestra un valor positivo de USD 533.5 millones. Las exportaciones sumaron USD 4,855.4 millones (USD 76.2 millones más que el cuarto trimestre de 2016) y las importaciones USD 4,321.9 millones (USD 125.2 millones menos que el cuarto trimestre de 2016).

Las exportaciones de petróleo crudo subieron en 4.1 %, pasaron de USD 1,508.7 millones en el cuarto trimestre de 2016 a USD 1,537.3 millones en el primer trimestre

de 2017, como consecuencia de una subida en el precio promedio del crudo ecuatoriano, que pasó de USD 41.3 en el cuarto trimestre de 2016 a USD 43.9 por barril, en el primer trimestre de 2017.

Las exportaciones de banano y plátano se incrementaron en el 22.3 %, atún y pescado en el 21.8 % y flores en el 27.6 %, en comparación con el cuarto trimestre de 2016.

La Balanza de Servicios presentó un menor déficit, USD 56.1 millones menos que el trimestre anterior, en razón de que ingresaron más turistas al país representando USD 398.0 millones.

Para este primer trimestre de 2017, el flujo de remesas de migrantes fue de USD 625.7 millones.

Los principales países de donde provinieron las remesas fueron: EEUU (USD 352.6 millones), España (USD 163.8 millones), Italia (USD 36.9 millones) y otros países (USD 72.4 millones).

Por otro lado, el flujo de Inversión Extranjera Directa fue de USD 175.8 millones. Islas Caimán se constituyó en el país con mayor IED al invertir USD 66.6 millones, le siguieron: Uruguay (USD 54.4 millones), España (USD 19.5 millones), Costa Rica (USD 12.0 millones) y EEUU (USD 11.5 millones), entre los principales.

**Gráfico N° 1. Inversión extranjera directa del país**



**Fuente:** Inversión extranjera directa del Ecuador – (2016-2017) (2018)

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

En el primer trimestre de 2016, la Cuenta de Capital y Financiera mostró un resultado de USD -766.1 millones (-0.8 % del PIB) y el resultado global de la Balanza de Pagos fue de USD -460.9 millones (-0.5 % del PIB).

**OTROS INDICADORES ECONOMICOS**

1. Según proyección del INEC, la población de Ecuador al 13 de febrero del 2017 es de 16´452.055 habitantes.
2. La Reserva Internacional (RI) al 10 de febrero del presente año 2018 se situó en 4.870,03 millones de dólares, según el BCE.
3. Según el INEC, la inflación en el mes de enero 2017 fue de 0,09% y la inflación anualizada (enero 2016– enero 2017) de 0,90%.
4. Según el BCE, la Deuda Pública Externa al mes de octubre de 2017 llegó a los 24.576,01 millones de dólares y la Interna para al mismo mes fue de 12.532,97 millones de dólares. Nuestra Deuda Pública Total asciende a 37.108,97 millones de dólares al mes de octubre de 2017. Esta cifra representa aproximadamente el 37,04% del PIB del año 2016.
5. Según el INEC, la Tasa de Desempleo al 31 de diciembre del año 2017 fue del 5,2% y la Tasa de Subempleo para el mismo mes fue de 19,9%
6. Según el Banco Central del Ecuador la tasa de pobreza multidimensional es del 35,1% al mes de diciembre de 2017, la pobreza monetaria a nivel nacional al mes de diciembre de 2017 se ubicó en el 22,9%.
7. Según el Banco Central del Ecuador la pobreza a nivel rural en diciembre de 2017 se ubicó en el 39,3% y la extrema pobreza a nivel rural en el 15,7%.
8. El Riesgo País es de 601 puntos al 27 de enero de 2017, según información del BCE
9. La Tasa de Interés Activa al mes de febrero 2017 del Banco Central del Ecuador es de 8,25% y la Pasiva en 5,07%
10. El Salario Básico Unificado para el año 2016 y 2017 es de 375 dólares mensuales. Para el año 2018 se aumenta 11 dólares dando un total de 386 dólares mensuales
11. El Salario Nominal Promedio para el año 2016 y 2017 de 437,50 dólares mensuales
12. Según el INEC, el ingreso mínimo familiar mensual (1,6 preceptores de ingresos) fue de 700,00 dólares al mes de enero del año 2017 y la Canasta Familiar Básica para

este mismo mes fue de 701,93 dólares, en tanto que la Canasta Familiar Vital alcanzó un costo de 503,27 dólares.

13. El Presupuesto General del Estado aprobado para el 2016 fue de 29.835 millones de dólares. Los supuestos macroeconómicos en los cuales se sustentó esta proforma son: Un crecimiento del PIB del 1%; una inflación del 3,3% y un precio promedio de exportación del petróleo ecuatoriano en 35,0 dólares/barril.

Con estos indicadores llegar a la conclusión que a pesar de la dificultad situación que tiene el país, continua creciendo el comercio exterior, lo que constituye una oportunidad para que las consultoras puedan brindar asesoría en exportaciones e importaciones y de esta manera, poder incentivar a las pymes que puedan sacar sus productos y exportar.

#### **1.1.5. COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES EN CAYAMBE**

La ciudad San Pedro de Cayambe y cabecera cantonal se encuentra al pie del nevado, esta ciudad tiene el prestigio de estar ubicada exactamente en la mitad del mundo. (Freire O, 2018)

Durante las primeras décadas del siglo XX, gracias al ferrocarril y la carretera que cruzaba por la nascente ciudad, adquirió fama su comida, en especial los bizcochos y el queso de hoja, cuya fama prevalece hasta ahora. Con la ruta panamericana, quedo repentinamente aislada, pero con el tiempo y las iniciativas privadas, logro extenderse hasta llegar a los bordes de la ruta, en donde actualmente se asientan y proliferan restaurantes y cafeterías equipadas de hornos que siguen ofreciendo las delicias cayambeñas.

Su desarrollo, sin embargo, hubiese sido modesto se a partir de la década de 1980 no se eclosionaba la industria floricultora. Tal fue el impulso que un importante grupo de campesinos del cantón, repentinamente dejaron su condición de agricultores para convertirse en obreros de las florícolas. Luego, incluso de las diversas regiones del país incluido Perú y Colombia se suscitó una inmigración de los trabajadores florícolas. A partir de entones la ciudad de Cayambe ha vivido una transformación que ha propiciado un desarrollo principalmente de comercio, desarrollo social y económico.

En el cantón Cayambe existen fincas florícolas empresas que necesitan asesoría y capacitación en temas relacionados con el comercio exterior y negocios internacionales, las pymes necesitan asesoría de este tipo en la ciudad no existe un espacio que brinde este servicio.

Con todo lo anteriormente analizado se puede asumir que el comercio exterior y negocios internacionales son importantes, ambos constituyen una fuente importante de desarrollo social, empresarial y económico, lo cual ofrece una gran oportunidad que puede ser aprovechada para crear una consultora de comercio exterior en la ciudad de Cayambe.

### **1.1.6. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

#### **1. EXW ExWorks (En fábrica)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del propio vendedor o en otro lugar designado.

#### **2. FCA Free Carrier (Franco porteador)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designado por el comprador en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado

#### **3. CPT Carriage Paid To (Transporte pagado hasta)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en el lugar acordado y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

#### **4. CIP Carriage and Insurance Paid To (Transporte y seguro pagado hasta)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

#### **5. DAT Delivered At Terminal (Entrega en terminal)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía, una vez descargada del medio de transporte de llegada se pone a disposición del comprador en la terminal designada en el puerto o lugar de destino designado.

#### **6. DAP Delivered At Place (Entrega en un lugar)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición del comprador en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. El vendedor corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar convenido.

#### **7. DDP Delivered Duty Paid (Entrega derechos pagados)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía cuando esta se pone a disposición del comprador, despachada de aduana para la importación en los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado.

#### **8. FAS Free Alongside Ship (Franco al costado del buque)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado.

#### **9. FOB Free On Board (Franco a bordo)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque convenido o proporciona la mercancía así ya entregada.

#### **10. CFR Cost And Freight (Costo y flete)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

#### **11. CIF Cost, Insurance and Freight (Costo, seguro y flete)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

## **1.2. CONSULTORÍA**

La consultoría es, en esencia, un servicio externo al que recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas. A continuación una ampliación del concepto basada en una breve revisión de literatura:

Según (Ribeiro Soriano, 1998) La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio.

La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.

El servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Por su parte (Quijano, 2006) indica que la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

### **1.2.1. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA**

La meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes: (Block , 1999)

1. “En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad”.
2. El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño. (Block , 1999)

### **1.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA**

Los lineamientos generales de la consultoría son los siguientes: (Garzón Castrillón, 2006)

- **Es un servicio independiente.** Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe

asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

- **Es, esencialmente, un servicio consultivo.** No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.
- **Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.** Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.
- **No proporciona soluciones milagrosas.** Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor. (Garzón Castrillón, 2006)

### **1.2.3. PROCESO DE LA CONSULTORÍA**

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales, (Valles Romero, 2012) propone el siguiente modelo de cinco fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría:

#### Iniciación (Preparación inicial)

- Primeros contactos con el cliente
- Diagnóstico preliminar
- Planear el cometido
- Propuesta de tareas
- Contrato

#### Diagnóstico

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

#### Planificación de medidas (Plan de acción)

- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

#### Aplicación (Implementación)

- Contribuir a la aplicación
- Propuesta de ajustes
- Capacitación

#### Terminación

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

La oficina consultora es un servicio que se da a la sociedad, con el fin de dar solución a los problemas que presenten las empresas, el enfoque que debe tener la oficina de

la presente investigación es para los temas relacionados con el comercio y negocios internacionales.

Los conceptos establecidos en este epígrafe, serán tomados en cuenta durante la creación de la oficina consultora en Cayambe.

#### **1.2.4. CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE CAYAMBE**

La consultoría debe responder a las condiciones y características consultoras del servicio que se brindara, por lo que se contara con las siguientes características.

La caracterización del lugar donde estará ubicada la consultora objeto de la investigación es la siguiente:

“Debe su nombre al único nevado que se encuentra ubicado en la mitad del mundo el volcán Cayambe, se encuentra situado al norte de Pichincha formando parte de sus ochos cantones, cuenta con una superficie de 1182 km<sup>2</sup> (Asociación de municipalidades ecuatorianas, 2017)

Cayambe se encuentra dividido en parroquias de las cuales tres son urbanas y cinco son rurales las mismas que son representadas por los Gobiernos Parroquiales ante la Alcaldía de Cayambe.

**Tabla N°. 2. Cantón Cayambe**

<b>Parroquias urbanas</b>	<b>Parroquias rurales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayora</li><li>• Cayambe</li><li>• Juan Montalvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ascázubi</li><li>• Cangahua</li><li>• Cuzubamba</li><li>• Olmedo</li><li>• Otón</li></ul>

**Fuente:** Datos registrados en la Asociación de municipalidades ecuatorianas, 2017.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

El Cantón Cayambe se rige por una Municipalidad, que es una entidad de gobierno seccional encargada de administrar el Cantón de manera autónoma.

Cayambe se encuentra organizado por poderes uno de carácter ejecutivo representado por el Alcalde, que es la máxima autoridad administrativa y política del

Cantón y otro de carácter legislativo que lo conforman los miembros del Concejo Cantonal.

Población de Cayambe

Habitantes

Población – hombres 41.792

Población – mujeres 44.003

Total 85.795

El número total de habitantes del Cantón Cayambe es de 85.795 de los cuales el 49% de la población corresponde al género masculino y el 51% el femenino, estos datos fueron obtenidos del (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Población económicamente activa

Se considera Población Económicamente Activa (PEA) a las personas que tienen edad para trabajar y tienen la disponibilidad y capacidad para producir bienes y servicios en un momento determinado incluyendo a las personas que se encuentran trabajando como a las personas que se encuentran desempleados pero tienen la posibilidad de trabajar. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

**Tabla N°. 3. Población Económicamente Activa**

Clasificación	Número PEA	%
Hombres	30.254	59,40%
Mujeres	20.692	40,60%
Total	50.946	100,00%

Fuente: INEC 2010.

Nota: Con referencia al total de habitantes del Cantón Cayambe el 59% corresponde a la población económicamente activa, En: INEC Censo 2010.

De acuerdo a la tabla 3 la población económicamente activa tiene mayor porcentaje en el género masculino, que representa el 59% del total de la población del Cantón ORGANIZACIONES QUE PUEDEN APLICAR PARA LA CONSULTORÍA EN CAYAMBE.

Cayambe es un espacio que cuenta con dos ejes económicos importantes:

- Economía campesina

- Producción florícola

En la economía campesina se encuentran las principales actividades como lo son la agricultura, ganadería y avicultura, agroindustria que ocupan el mayor porcentaje y en el de prestación de servicios se destaca el transporte.

**Tabla N°. 4. Rama de actividad**

<b>Actividad económica</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultura, ganadería, caza	16.836	42,5%
Explotación de minas y canteras	30	0,1%
Industrias manufactureras	2.737	6,9%
Suministros de electricidad, gas y agua	163	0,4%
Construcción	2.766	7,0%
Comercio, hoteles y restaurantes	5.272	13,3%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.863	4,7%
Intermediación financiera	191	0,5%
Otras actividades comunitarias, sociales y tipos de servicios	5.427	13,7%
No declarado	3.487	8,8%
Trabajador nuevo	857	2,2%
<b>Total</b>	<b>39.629</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Actividades económicas que se desarrollan en el Cantón Cayambe, En: INEC, Censo 2010.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### Economía campesina

En esta rama económica se destacan la agricultura y ganadería estas son consideradas las principales actividades económicas de los hogares rurales, se produce cultivos de cereales, tubérculos y hortalizas como también la cebada, papas, trigo, maíz que son los más cultivados en el Cantón Cayambe sin dejar de lado la siembra de habas, fréjol, cebolla pero en menor proporción.

Con lo que respecta a la ganadería los habitantes obtienen de esta actividad principalmente la leche, la que es distribuida para la elaboración de sus derivados como son el yogurt, quesos, leche en polvo, manjares entre otros.

## Producción agrícola

La calidad del suelo del Cantón Cayambe permite desarrollar cultivos de flores con 300 variedades de rosas teniendo un 15% de flores de color y el 25% de rosas de color rojo esto debido a que estas son las más demandadas por el mercado, realizan exportaciones del 95% de las rosas a los países de Rusia, Estados Unidos, Europa entre otros países de Latinoamérica, la mayor rentabilidad se da en los días festivos como los son el día de la Madre, de la Mujer, San Valentín.

Esta actividad económica ha generado varias fuentes de empleo principalmente al género femenino ya que tiene un trato especial y delicado con la rosa en todo su proceso hasta salir a la venta, solamente el 30% de la población del Cantón Cayambe no se dedican a la floricultura.

Además de que el gobierno quiere fortalecer las exportaciones de las rosas a Chile por que estas son consideradas adquisiciones de lujo en el mismo país destacándose la flor ecuatoriana por su calidad y duración. Se puede hacer una clasificación de las fincas florícolas debido a las inversiones que estas realizan, por su tecnología mencionando tres tipos:

- Florícolas con una inversión alta y tecnología de punta tratando de controlar su impacto ambiental y proteger a los trabajadores. Existen en el Cantón Cayambe alrededor de 120 fincas florícolas.
- Empresas con una cantidad menor de inversión y tecnología, para poder competir con las florícolas que tienen inversiones altas estas deben recurrir a las instituciones financieras por créditos, este grupo representa la mayoría de las empresas florícolas se encuentran en este grupo.
- Y por último están las empresas que se encuentran iniciando los procesos productivos y experimentando con la tecnología, estas empresas se preocupan muy poco por el impacto ambiental y la salud de sus trabajadores.

### **1.2.5. PYMES QUE PUEDEN REQUERIR LA CONSULTORÍA**

El Cantón Cayambe en los últimos años se observa un crecimiento acelerado pasando de una economía campesina en la cual se destacaba el cultivo de cereales y la producción de leche a una cuyo eje es la floricultura pero se debe tomar en cuenta que existen otros fundamentales que ayudan a la economía del Cantón Cayambe entre los cuales se puede mencionar la agricultura y ganadería.

Es importante la creación de la consultora de comercio exterior y negocios internacionales en el Cantón Cayambe para brindar asesoría y capacitación a las pequeñas y medias empresas que desarrollan sus actividades económicas y evitar que tengan que acudir a otras ciudades para poder recibir los servicios mencionados anteriormente.

### **1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, 1997).

Un enfoque elaborado por (Mintzberg, 1997) habla de estrategia como un método histórico. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, este autor elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción. Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Este énfasis en la reflexión previa es típica del enfoque de la estrategia estándar.

Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa: es decir una estrategia realizada que se perfila hacia la acción, cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización le llama estrategia deliberada, cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales es una estrategia emergente. (Mintzberg, 1997)

#### **1.3.1. PLAN ESTRATÉGICO**

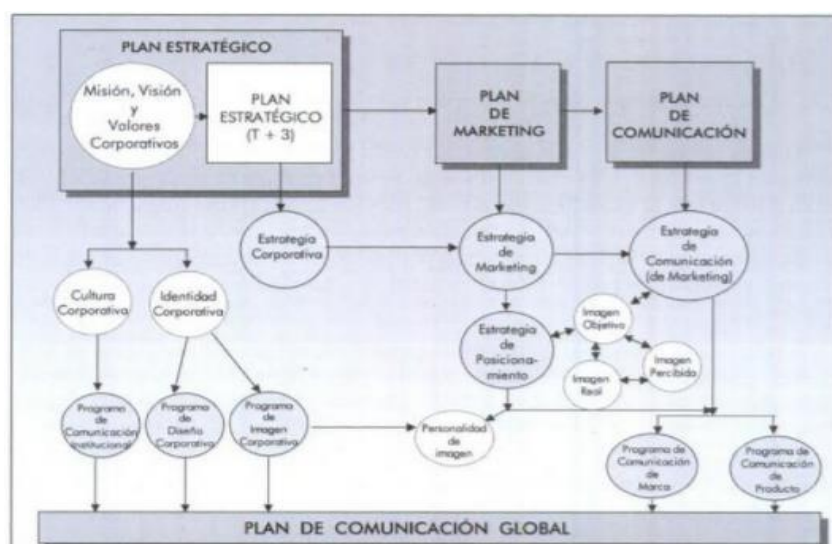
Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2012), en la jerga de la gestión empresarial hay palabras que, su bien se refieren normalmente a realidades ya conocidas e incluso coloquiales, son capaces de concentrar en un sólo término conceptos y principios empresariales de difícil, compleja o prolija definición en cualquier idioma. Plan

estratégico es, no cabe duda uno de esos términos mágicos de los que los directivos echan mano constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es frecuente llamar a cualquier tipo de plan “plan estratégico”

Señala también hablar de “plan estratégico” de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica su equipo de dirección, logra que una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

“Planificación estratégica” no se debe entender como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un “método para obtener el plan estratégico” y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

**Gráfico N° 2** Interrelación entre técnicas y conceptos habituales para la dirección



**Fuente:** Planes estratégicos de desarrollo institucional Sainz, 2012.

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen. (Marianela, 2009).

Tomando en cuenta los conceptos anteriormente mencionados se puede definir a un plan estratégico como una organización de procesos en el cual se pueden implantar estrategias y control. Establece medios apropiados para conseguir metas y objetivos dentro de una organización.

Cualquier institución en su creación y durante su desarrollo debe contar con un plan estratégico que trace su proyección. La oficina consultora debe contar con un plan estratégico para saber los lineamientos, requerimientos, legalización y proyección para la creación.

### **1.3.2. CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos de la empresa son los componentes más importantes de la planificación estratégica, por lo general su ejecución es de largo plazo, estos se relacionan directamente con el cumplimiento de la visión y encaminan a la empresa hacia el éxito en su desarrollo. (Porter, 2010)

Las estrategias son las que facilitan alcanzar los objetivos y cumplimiento de la visión planteada para la empresa

(Porter, 2010) Considera que una empresa puede construir la ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia. Porter resumió la estrategia en tres requisitos.

- Una propuesta de valor única
- Tener una cadena de valor distinta
- Las propuestas deben tener continuidad y tener una duración de por lo menos cinco años

Para darle seguimiento a las estrategias se establecen los planes de acción en las cuales se dan responsabilidades, fechas y recursos que permiten la planificación estratégica es una herramienta de gestión para el alcance de resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados según (Porter, 2010) son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas

- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

Al momento de hablar de planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Estos conceptos serán utilizados en la elaboración del plan estratégico de la oficina consultora de Cayambe.

### **1.3.3. METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica según (Romillo, 2006) implica una nueva orientación a la dimensión estratégica, táctica y operacional de la organización, por lo que se debe caracterizar por los siguientes elementos:

- Planificación partiendo de las condiciones turbulentas
- Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres, futuros posibles y fuerzas que los conforman
- Centrar el modelo institucional en las necesidades de la sociedad y en las demandas de los clientes

- Conformación de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional
- Intención de explotar la complejidad de la realidad
- Priorizar los factores del entorno con relación a los internos
- Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional
- Desear el cambio para ajustar el rumbo de la organización
- Prioridad a las inversiones inteligentes como factores transformadores
- Propicia la descentralización y crea autonomía
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración
- Planificación, seguimiento y evaluación integrados, como partes de un mismo proceso
- Compromisos con los plazos largos, medianos y cortos, en este mismo orden de prioridad

Estrategia como "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra una ventaja para la organización mediante la configuración de recursos dentro de un entorno desafiante, para satisfacer las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas" (Johnson G, Scholes K, & Whittington R, 2016)

Para la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe se tendrán en cuenta los conceptos y metodología planteada por los autores citados en el presente trabajo de investigación.

#### **1.4. PLAN DE NEGOCIOS**

Según (Moyano Castillejo, 2015) Un plan de negocio contiene toda la información necesaria sobre la empresa y los objetivos que debe alcanzar, es decir, que en el plan de negocio debemos resumir cómo vamos a organizar nuestro trabajo y liderazgo empresarial, así como definir cómo se van a desarrollar las tareas necesarias para alcanzar el éxito marcado. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Características del plan de negocio
- Extensión del plan de negocio
- Estructura de un plan de negocio
- Tipos de plan de negocio

- ¿Cómo hacer un plan de negocio?
- ¿Cuándo hacer un plan de negocio?
- ¿Cómo desarrollar un plan de negocio?

Es la planificación, por eso es esencial su redacción antes de construir una empresa. Si bien es cierto que cada poco tiempo puede quedar desfasado dados los pasos y los resultados que vayamos obteniendo, esto no resta utilidad al plan de empresa. Simplemente debemos tener en cuenta que habrá que ir actualizando y renovando el plan de negocio redactado inicialmente.

- ¿Por qué hacer un plan de negocio?
- Problemas a la hora de hacer un plan de negocio
- ¿Para qué sirve un plan de negocio?

Un plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. (Muñiz, 2018). Un plan de negocio consta de lo siguiente:

#### 1. Visión

Comienza el plan pensando en el final. Debes comunicar de frente a dónde quieres llevar tu negocio para fijar el tono de tu plan.

#### 2. Misión

Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

#### 3. Objetivos

Piensa en ellos como viñetas que piensas cumplir u objetivos de recursos humanos. Deben ser las metas grandes que quieras lograr con un tiempo específico para hacerlo.

#### 4. Estrategias

Éstas describirán cómo piensas lograr tus objetivos.

##### 5. Crea un plan de acción.

Tienes el objetivo, has decidido usar una estrategia, ¿qué pasos seguirás para asegurar que tu negocio mantenga ese impulso para alcanzarlo y logres la manifestación de tu gran visión? Deben ser acciones a corto plazo y tareas diarias, cosas que puedas comenzar a hacer ahora para llegar a tu meta final.

Tomando en consideración este concepto un plan de negocio es un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas. Por tal razón para establecer los posibles servicios que se ofertaran en la oficina consultora de comercio exterior, se partió de una investigación sobre los planes de negocios de las empresas y consultoras inmersas en el ámbito del comercio exterior.

Teniendo en cuenta que el plan de negocios de la oficina consultora se integrará al plan estratégico que contiene los siguientes elementos de, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción de la oficina consultora, el plan de negocios constará fundamentalmente de aspectos relacionados con la cartera de servicios que se brindará.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas han ido surgiendo y participando en el comercio exterior, por lo que se ve a las Pymes de la ciudad de Cayambe como un posible escenario para la implementación de una oficina consultora de comercio exterior. Por tanto el plan de negocio de la oficina consiste en proporcionar información sobre los procesos operativos y documentales que conlleva realizar una exportación o importación, convenios y negocios internacionales.

“Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial” (Velasco, 2007)

La planificación de un negocio tiene como finalidad facilitar y hacer viable el logro de los objetivos y metas más importantes de una empresa, lo que adquiere especial relevancia en el mundo turbulento incierto y competitivo que nos ha correspondido

vivir. El plan de negocio es un paso esencial que debe dar cualquier empresario prudente, con independencia de la magnitud de su proyecto. (Velasco, 2007)

Un plan de negocios permite diseñar de forma lógica y organizada los distintos elementos que componen una organización. Con ello se observa diferentes ángulos de operación de la empresa para la toma de decisiones.

El plan de negocios de una empresa debe ser único y propio por cada proyecto. Un plan bien estructurado ayuda para la creación de una propia empresa.

En función a los servicios que ofertan las empresas y consultoras de comercio exterior se seleccionan algunos temas básicos para implementar en la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad de Cayambe.

Por consiguiente, la cartera de servicios de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales de la ciudad de Cayambe, podrá abordar los temas siguientes:

### **Servicio de asesoría**

#### Servicios de comercio exterior

- Proceso para registrarse como exportador o importador
- Estudio de mercado
- Incoterms 2010

#### Modos

- Formas de pago internacional
- Trámites de exportación e importación
- Clasificación arancelaria
- Valoración aduanera
- Tributos al comercio exterior
- Otros

#### Servicios de Negociación internacional

- Negociación con confrontación
- Negociación subordinaría
- Negociación mediante inacción

- Negociación colaborativa
- Negociación razonada
- Otros

### **Servicio de capacitación**

- Introducción al comercio exterior o Investigación de mercados internacionales
- Exportaciones e Importaciones
- Comercio electrónico
- Modos y sistemas de transporte
- Logística internacional
- Negociación internacional
- Legislación aduanera
- Regímenes aduaneros
- Normativa de comercio exterior
- Marketing internacional
- Incoterms
- Otros

Es importante mencionar que a partir del estudio de mercado que se realice en la presente investigación, se podrá concretar una cartera de servicios adecuada en función a las necesidades de las Pymes de la ciudad de Cayambe.

Para brindar la asesoría y capacitación de los temas propuestos, se debe disponer de materiales como normativas, legislaciones de comercio exterior, manuales del comercio exterior y presentaciones, con el objetivo de que las Pymes puedan entender de mejor manera los temas a impartirse.

### **2.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

“Se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso. (Varela, 2010)

### **2.1.1. COMPONENTES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

La presente investigación contiene los siguientes estudios, de mercado, técnico financiero y legal para la creación de la oficina consultora en la ciudad de Cayambe.

Estudio de Mercado: “Tiene como finalidad determinar si existe o no, una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción de ciertos bienes o servicios, en un espacio de tiempo”. (Varela, 2010)

Estudio Técnico: “Tiene por objeto proveer información, para cuantificar el monto de las inversiones y costos de las operaciones relativas en esta área”.

Estudio Financiero se encarga de:

- Ordenar y sistematizar la información de tipo monetario que proporcionaron las etapas anteriores
- Elaborar los cuadros analíticos para la evaluación del proyecto
- Evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

Estudio legal: “comprende el análisis de las normas, reglamentos vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento de la empresa”.

La determinación de los recursos para un estudio de factibilidad sigue el mismo patrón considerado por los objetivos vistos anteriormente, el cual deberá revisarse y evaluarse si se llega a realizar un proyecto, estos recursos se analizan en función de tres aspectos: (Núñez Jiménez , 2015)

Factibilidad Operativa: Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Factibilidad Técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

Factibilidad Económica: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo más difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee.

Un estudio de factibilidad requiere ser presentado con todas la posibles ventajas para la empresa u organización, pero sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que el proyecto funcione. Para esto dentro de los estudios de factibilidad se complementan dos pasos en la presentación del estudio: (Núñez Jiménez , 2015)

- a) Requisitos Óptimos: se refiere a presentar un estudio con los requisitos óptimos que el proyecto requiera, estos elementos deberán ser los necesarios para que las actividades y resultados del proyecto sean obtenidos con la máxima eficacia.
- b) Requisitos Mínimos: consiste en un estudio de requisitos mínimos, mínimos necesarios que el proyecto debe tener para obtener las metas y objetivos, este paso trata de hacer uso de los recursos disponibles de la empresa para minimizar cualquier gasto o adquisición adicional.

Un estudio de factibilidad debe representar gráficamente los gastos y los beneficios que acarreará la puesta en marcha del sistema, para tal efecto se hace uso de la curva costo-beneficio. Para realizar el estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe, se utiliza una metodología para determinar la factibilidad del presente plan. Por lo tanto, la estructura para la factibilidad del plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe se compone de los elementos siguientes: Estudio de mercado, técnico, financiero y legal.

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I

De todo lo anterior expresado se llega a las conclusiones parciales siguientes:

El comercio exterior a nivel internacional, nacional y en Cayambe está en plena expansión y resulta muy importante para el desarrollo social y empresarial por lo que resulta una extraordinaria oportunidad para la creación de una oficina consultora en Cayambe.

Las oficinas consultoras de comercio exterior y de negocios internacionales son de suma importancia en el crecimiento económico de las empresa, el comercio agrega un valor importante a los productos, las actividades comerciales generan riqueza y generación de empleo, sin embargo en el Cantón Cayambe no existe una consultora de este tipo, lo que constituye una necesidad insatisfecha a la que se debe dar solución.

En la ciudad de Cayambe se hace necesario la creación de esta oficina con el fin de ayudar al incremento de exportaciones e importaciones, diversificar el mercado y ayudar al desarrollo de las pymes.

Un plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora y los aspectos analizados en el presente marco teórico servirán de referencia para crear la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales.

Los planes de negocios son trascendentales para el desarrollo, crecimiento y la mejora continua de la empresa, los elementos establecidos en este capítulo serán importantes para la elaboración del plan de negocios de la consultora.

Los elementos establecidos en este capítulo sobre los estudios de factibilidad, serán utilizados en el desarrollo de esta investigación y ello posibilitará, determinar si es factible la creación de dicha oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **2.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico de investigación, que contiene los aspectos detallados a continuación:

1. Encuesta dirigida a las Pymes de la ciudad de Cayambe, con el objetivo de investigar el mercado, analizar la factibilidad de creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales, y diseñar la cartera de servicios acorde a las necesidades de las Pymes
2. Metodología para desarrollar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA
3. Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe
4. Metodología a emplear en la determinación del plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe
5. Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio y negocios internacionales
6. Metodología para la validación de los resultados de investigación

A continuación se desarrollan cada uno de los aspectos anteriores:

### **2.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CAYAMBE**

Para obtener la población de la muestra se tomó una base de datos de 5167 empresas registradas en el municipio de Cayambe en el año 2017, de la que se descontaron las entidades de servicios, ya que el primordial objeto de estudio de la reciente investigación son las pymes comercializadoras y productoras. Las empresas que no se tomaron en cuenta para el cálculo de la muestra fueron: restaurantes, servicios profesionales, transportes, servicio de internet, arrendamiento de bienes, talleres, imprentas, gimnasios, salas de belleza, actividades comerciales por medio de comisionistas, alojamientos, actividades gremiales, comisionistas de comunicación y comisionistas de comercio.

A su vez se quitaron las empresas constituidas como cadenas, pues son entidades con grandes volúmenes de venta, cuentan con un canal de distribución propio y no requieren de una asesoría o capacitación en comercio exterior. Entre ellas se encuentran: farmacias, venta de electrodomésticos y otras.

También se obviaron negocios pequeños que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad a nivel local como: tiendas de abarrotes, venta de jugos naturales, venta de granos, venta de mariscos, venta de balanceados, depósito de bebidas y panaderías. Teniendo en cuenta que las personas de la ciudad de Cayambe no se dedican a la producción en grandes cantidades de muebles, se quitaron estos tipos de empresas y adicionalmente negocios que venden CD's y películas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se consideró una población de 675 pequeñas y medianas empresas (Pymes) para el cálculo de la muestra, a través de la fórmula estadística siguiente del muestreo aleatorio simple para una población no muy grande, para calcular el tamaño de la muestra cuando ya se conoce el tamaño de la población total:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{E^2(n-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población (675)      Z = nivel de confianza. (93%) = 1,81

p = probabilidad de éxito. (0,5)      q = probabilidad de fracaso. (0,5)

E = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)(7%) = 0,07

$$n = \frac{552.841875}{4.121625} = 134$$

En base a este cálculo se aplican 134 encuestas. El contenido de las preguntas de la encuesta se muestra en el Anexo 6. Cabe recalcar que previo a la aplicación de las encuestas se realizaron tres rondas con expertos para validar el instrumento de investigación.

La validación del instrumento, de la entrevista y encuesta fue aprobada por docentes capacitados y con experiencia en el área de comercio exterior y negocios internacionales de la Universidad de Otavalo.

A continuación se presenta el análisis y tabulación de la encuesta realizada a las pymes de la ciudad de Cayambe.

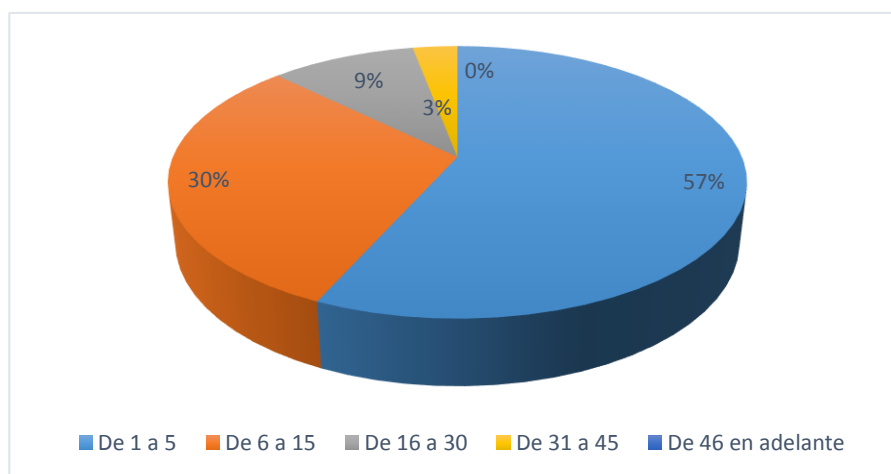
**Tabla N°. 5** Cantidad de trabajadores de las pymes en la ciudad de Cayambe.

Trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5	76	57%
De 6 a 15	41	31%
De 16 a 30	13	9%
De 31 a 45	4	3%
De 46 en adelante	0	0%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 3** Cantidad de trabajadores



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

### Análisis

Según las encuestas realizadas a las 134 empresas, se demuestra, que más de la mitad de las pymes cuenta con un estimado de 1 a 5 trabajadores, otro 30% tiene de 6 a 15 trabajadores, el 9% de 16 a 30 trabajadores, un 3% de 31 a 45 trabajadores con estos datos se concluye, con un 57% las pymes de Cayambe cuentan con la mínima cantidad de 1 a 5 trabajadores.

Según (ALADI, 2017) las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros.

Tomando en cuenta la tabla y gráfico de la presente investigación se plantea que en su mayoría las entidades de la ciudad de Cayambe se consideran pequeñas empresas, y según la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) se encuentran calificadas como microempresas debido al número de trabajadores que poseen las empresas.

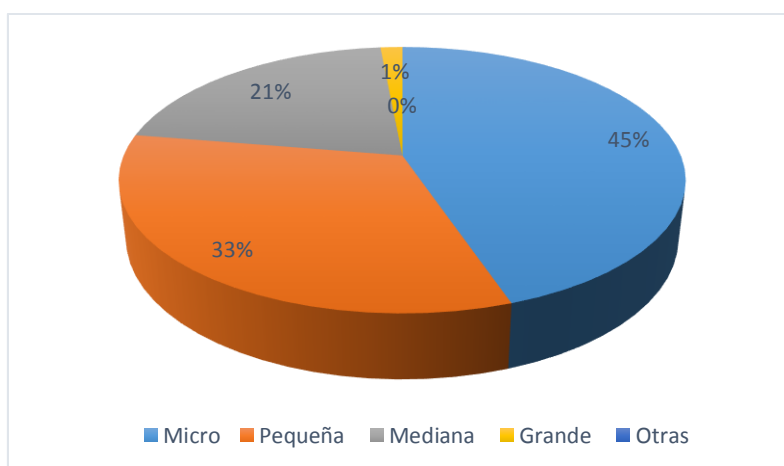
**Tabla N°. 6** Tipo de compañía según los empresarios de las pymes en la ciudad de Cayambe.

Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Micro	52	45%
Pequeña	52	33%
Mediana	28	21%
Grande	2	1%
Otras	0	0%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico 2.** Tipo de compañía



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

## Análisis

El 78% de los empresarios de la ciudad de Cayambe catalogan a la entidad que ellos tienen como micro y pequeña empresa, ya que ejerce su actividad con menos de 10 personas y tiene un volumen de negocio que no supera \$100.000 dólares anuales. (INEC, 2012).

Con esta información permite concretar el mercado al cual se va a brindar el servicio de consultoría de comercio exterior y negocios internacionales para las pymes en Cayambe.

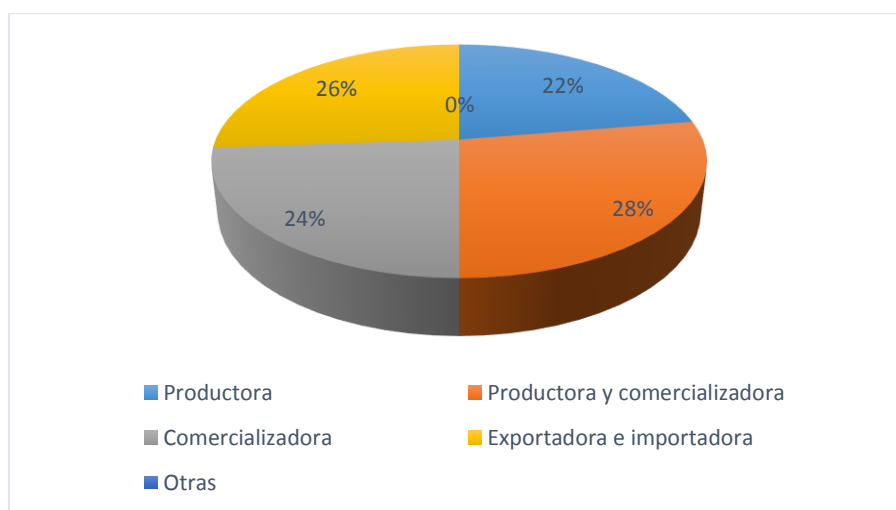
**Tabla N°. 7.** Tipo de actividad de las pymes en la ciudad de Cayambe.

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Productora	30	22%
Productora y comercializadora	37	28%
Comercializadora	32	24%
Exportadora e importadora	35	26%
Otras	0	0%
TOTAL	134	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 4.** Clase de actividad



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

## Análisis

El 74% de las pymes en la ciudad de Cayambe se dedican a producir y comercializar sus productos, y solo el 26% de las empresas se dedican a exportar e importar productos, entonces el segmento en el que fundamentalmente se va a trabajar en el 74% ya que los propietarios de las pymes tienen empresas manufactureras y de comercio, sin embargo no tienen el conocimiento necesario, para comercializar sus bienes de manera local, nacional e internacional.

A nivel nacional en la provincia de Pichincha se concentra el 33% de todas las empresas y el 79% se dedican a producir y comercializar los productos (INEC, 2011). Esto trae para la creación de la oficina consultora un mercado importante para dar asesoría y capacitación a las pymes que requieren del servicio en comercio exterior y negocios internacionales por otra parte, (PROECUADOR, 2018) dice promover la producción y comercialización de los productos. La Asociación Empresarial Federal de las medianas empresas como socio oficial, participará un alto número de relevantes empresarios. Para fomentar el crecimiento empresarial del país.

En la ciudad de Cayambe las empresas se dedican a la producción y venta de productos, el Gobierno impulsa y promueve la diversificación de mercados y el crecimiento económico empresarial.

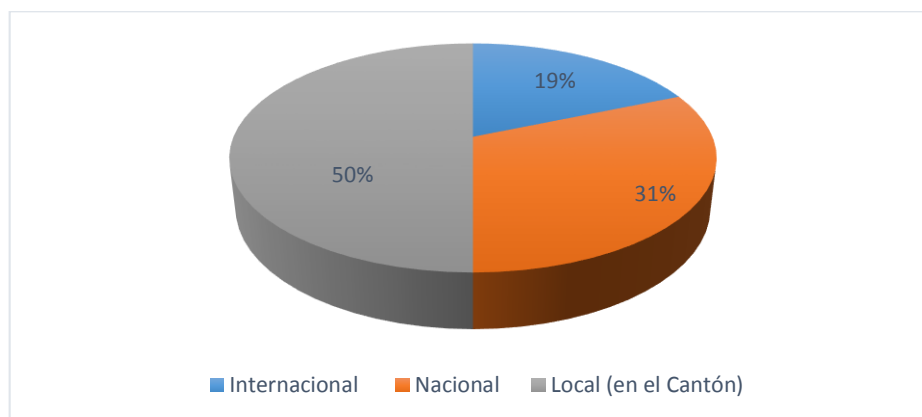
**Tabla N°. 8** Tipo de mercado, donde las pymes de la ciudad de Cayambe comercializan sus productos.

Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Internacional	25	19%
Nacional	42	31%
Local (en el Cantón)	67	50%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 5 Tipo de mercado**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Tabla N°. 9. Actividad comercial y de negociación que realizan las pymes de la ciudad de Cayambe.**

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Exportación	19	22%
Importación	46	53%
Exportación e importación	22	25%
TOTAL	87	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 6. Actividades de comercio realizan las pymes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Tabla N°. 10. Causas que dificultan realizar una actividad comercial y de negocios de las pymes.**

Dificultad	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento en trámites de comercio.	9	26%
Inexistencia de una entidad que brinde este tipo de servicios	3	9%
Desconocimiento en la búsqueda del mercado para exportar e importar	7	21%
Desconocimiento de los procedimientos de exportación e importación	14	41%
Otras	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 7. Dificultad de la actividad comercial y de negocios internacionales.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

## Análisis

Se puede apreciar que el 81% de las pymes comercializa sus productos a nivel local y nacional, y solo el 19% venden los productos en el mercado internacional.

Más de la mitad de las empresas existentes en el cantón Cayambe comercializan sus bienes de manera nacional, con la creación de la oficina, las empresas podrán tener servicios de exportación e importación de sus productos de esta manera se buscará lograr un crecimiento económico, generación de empleo y estabilizar la balanza comercial.

De las 134 encuestas que se aplicaron a las pymes en Cayambe, realizan actividades de comercio exterior, el 53% equivalentes a 46 empresas se dedican a la importación, 19 empresas con un porcentaje de 22% se dedican a exportar, un 25% (22 empresas) de dedican a las dos actividades comerciales de importación y exportación.

Las causas trascendentales que han dificultado la actividad de comercial y de negocios internacionales de las pymes son: desconocimiento en trámites de comercio y negocios internacionales, inexistencia de una entidad que brinde este tipo de servicios, desconocimiento en la búsqueda del mercado para exportar e importar y desconocimiento de los procedimientos de exportación e importación.

Se puede concluir, que las pymes de la ciudad de Cayambe, han tenido dificultades de importación y exportación, y otras no ha realizado actividades comerciales esto en porcentaje representa un 99%. Lo que significa que existe demanda en el mercado, la cual se encuentra insatisfecha, y se ve necesario la creación de la oficina consultora que brinde servicios en comercio exterior y negocios internacionales.

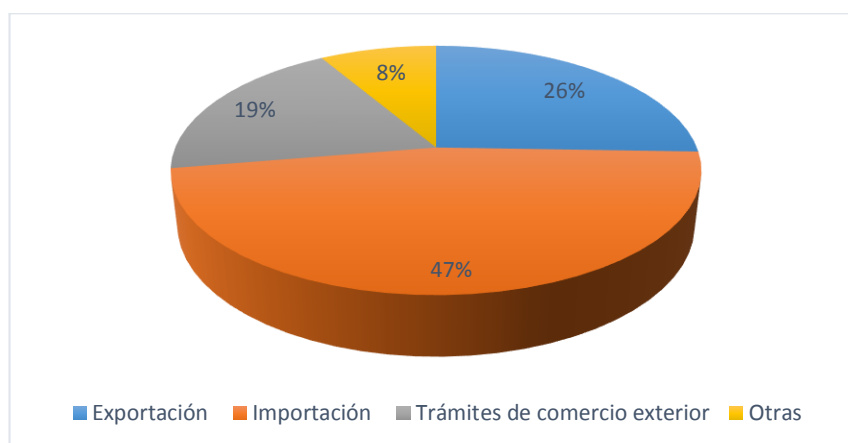
**Tabla N°. 11.** *Actividades que les interesaría realizar a las pymes.*

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Exportación	12	26%
Importación	22	47%
Trámites de comercio exterior	9	19%
Otras	4	8%
TOTAL	47	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 8. Tipo de actividad**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

### **Análisis**

Se puede ver que el 47% de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe están interesadas en realizar importaciones el 19% le interesa ejecutar trámites de comercio exterior, con un 26% se interesan por actividades de exportaciones.

Con estos datos estadísticos se puede llegar a la conclusión que los microempresarios de la ciudad de Cayambe tienen mayor interés sobre los tramites de importación y exportación, teniendo en cuenta esta información, la oficina consultora brindara estos servicios.

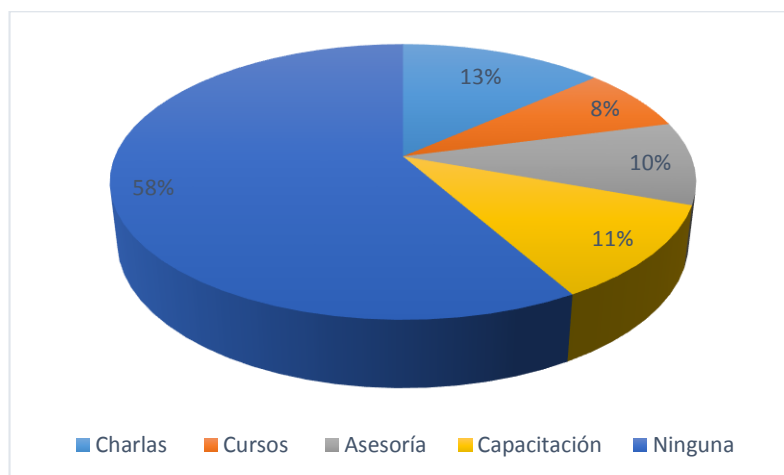
**Tabla N°. 12.** *Servicios de consultoría y asesoría de comercio exterior y negocios internacionales recibidos por las pymes en Cayambe.*

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Charlas	18	13%
Cursos	10	7%
Asesoría	13	10%
Capacitación	15	11%
Ninguna	78	58%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 9. Servicios recibidos por las pymes**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

### **Análisis**

Se puede observar que el 58% de las pequeñas y medianas empresas de Cayambe no han recibido servicios de consultoría en temas de comercio exterior y negocios internacionales, mientras el 13% ha recibido charlas, el 8% ha tomado cursos y finalmente el 21% ha tenido asesoría y capacitación.

Se concluye que existe una elevada demanda de servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe.

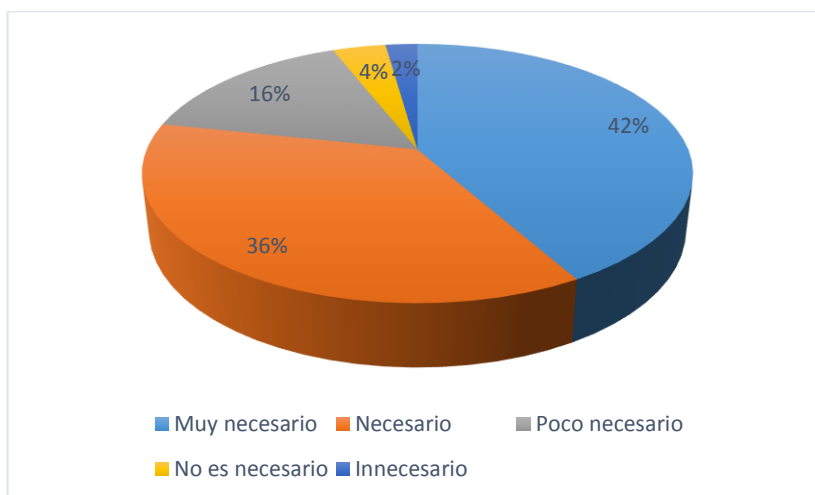
**Tabla N°. 13. Necesidad de una empresa que brinde servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales según el juicio de los empresarios.**

Consideración	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	56	42%
Necesario	49	36%
Poco necesario	21	16%
No es necesario	5	4%
Innecesario	3	2%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 10. Necesidad de servicio para las pymes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

### Análisis

En cuanto a la necesidad de la creación de una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales el 42% de los propietarios de empresas en la ciudad de Cayambe considera muy necesario, el 37% necesario, un 16% poco necesario y el 4% estima que es no es necesario la creación de la oficina.

Esta información indica inicialmente que el proyecto planteado de crear una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales es factible y necesario.

**Tabla N°. 14. Temas de interés para la asesoría en comercio exterior y negocios internacionales de las pymes en la ciudad de Cayambe.**

Asesoría	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de registro	14	10%
Estudio de mercado	59	44%
Trámites de exportación e importación	56	42%
Clasificación arancelaria	3	2%
Valoración aduanera	2	1%

TOTAL	134	100%
-------	-----	------

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 11. Temas de interés en asesoría**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

### Análisis

El 44% de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe están interesadas en recibir asesoría en estudio de mercado, un 42 % en trámites de comercio exterior (exportación e importación), el 10% en el proceso para registrarse como exportador e importador, el 2% en clasificación arancelaria de los diferentes bienes que producen las empresas para culminar el 1% en valoración aduanera y otras actividades, aspectos en los que debe centrar su atención la empresa consultora en su cartera de negocios.

Tomando en cuenta el criterio de los empresarios los temas antes mencionados formarán parte del portafolio de servicios en asesoría de la oficina consultora.

**Tabla N°. 15. Temas de interés en capacitación en comercio exterior y negocios internacionales de las pymes en la ciudad de Cayambe.**

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Introducción al comercio exterior	11	8%
Exportaciones e importaciones	54	40%

Logística y transporte	49	37%
Negociación internacional	15	11%
Leyes aduaneras	5	4%
TOTAL	134	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

**Gráfico N° 12. Temas de interés en capacitación**



**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

## Análisis

Para finalizar se logra determinar que las pymes de la ciudad de Cayambe necesitan o requieren de capacitación de exportaciones e importaciones con un 40%, seguido de logística y transporte con un 37%, el 11% en negociación internacional, un 8% en introducción al comercio exterior, y 4% en leyes aduanera, aspectos en los que debe centrar su atención para la creación de la oficina consultora.

### 2.3. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA

Para elaborar la matriz FODA de la oficina se toma en consideración las opiniones de los productores y comercializadores de la ciudad de Cayambe, en función a la experiencia que han tenido como negociantes emprendedores.

La información que arrojó la aplicación de la encuesta, fue ponderada a través del diagnóstico estratégico de la Universidad de Otavalo, (PEDI 2015 – 2020 de la UO, 2015). Que se muestra en el anexo N° 7.

A partir de la información ponderada se realizó la Matriz FODA para la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales que quedó estructurada de la siguiente manera:

**Tabla N°. 16. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Es una oficina nueva y única en el mercado cayambeño.</li> <li>2) Brindar servicios de alta calidad a las pymes</li> <li>3) Personal capacitado con conocimientos en comercio exterior y negocios internacionales</li> <li>4) Servicio personalizado</li> <li>5) Normativas existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Poca experiencia como oficina consultora</li> <li>2) Falta de conocimiento de la oficina en el mercado cayambeño.</li> <li>3) Falta de recursos económicos</li> <li>4) Falta de infraestructura propia</li> <li>5) Falta de posicionamiento de la empresa dentro del mercado</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Inexistencia de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad y negocios internacionales en Cayambe.</li> <li>2) Gran demanda debido al desconocimiento de las pymes en temas de comercio exterior y negocios internacionales.</li> <li>3) Existencia de entidades que requieren del servicio de asesoría y capacitación para realizar un préstamo</li> <li>4) Interés del gobierno para fomentar las exportaciones</li> <li>5) Interés por parte de las pymes por la creación de la oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Posible deterioro de la situación económica internacional</li> <li>2) Posible deterioro de situación económica del país.</li> <li>3) La inestabilidad política y económica del país</li> <li>4) Posibilidad de futuras competencias en el mercado.</li> <li>5) Restricciones por el gobierno para las exportaciones e importaciones.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi.

Se realizó el cruce estratégico para determinar las estrategias que serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia, las que resultaron ser las siguientes:



Las estrategias resultantes del cruce estratégico se pueden resumir en las siguientes:

- Realizar un plan de acción para la creación, habilitación y alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe
- Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación de los consultoras
- Realizar promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes

**2.4. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR**

La metodología para el desarrollo del plan de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior se basa en el esquema utilizado de la Universidad de Otavalo, para la realización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del 2015 – 2020, cuya fuente original es de la Dirección Estratégica de la Universidad Caso UNAH (Romillo, 2006). A continuación se presenta el esquema a seguir:

**Gráfico No.3.** Estructura de la metodología para la elaboración del plan estratégico



**Fig.No.1.** Proceso de Planificación Estratégica  
Fuente: Dirección Estratégica de la Universidad, Caso UNAH

En base a este esquema se expresa una breve explicación de los puntos a considerar en el plan estratégico de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales.

### **1.- Situación actual**

Se refiere al análisis de la información actual de la oficina para iniciar el proceso de la planificación estratégica.

### **2.- Diagnostico estratégico**

**Análisis interno:** Describe las fortalezas y debilidades de la oficina para brindar el servicio de consultoría en comercio exterior.

**Análisis externo:** Describe las oportunidades y amenazas de la oficina para brindar el servicio de consultoría en comercio exterior.

El cruce estratégico permite determinar las posibles estrategias que se utilizarán para la creación y desarrollo de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales de la ciudad de Cayambe.

### **3.- Imagen corporativa**

**Nombre de la empresa:** Es la denominación de la empresa, el cual debe contener palabras que llamen la atención del público.

**Eslogan:** Es una frase que una empresa usa para fines publicitarios.

**Logo:** Es un distintivo que identifica a la empresa, puede contener letras o imágenes.

### **4.- Proyección estratégica**

Los principales componentes de la proyección estratégica son:

**Misión:** La misión institucional detalla la actividad fundamental y razón de ser de la empresa, el servicio que ofrece y a los clientes a los que pretende atender.

**Visión:** Es la visualización de lo que se pretende alcanzar a largo plazo, en nuestro caso para el año 2023.

**Valores compartidos:** Describe los modos de conducta orientados al proceso de cambio organizacional y aumenta el compromiso profesional.

**Áreas de resultado clave:** Son los sectores de responsabilidad o actividades cruciales para el logro del cumplimiento de la visión y en las que se concentran los objetivos estratégicos de la organización.

**Objetivos estratégicos:** Son los resultados que la organización pretende alcanzar en cada una de las áreas de resultado clave.

**Criterios de medida:** Son las metas cuantitativas y cualitativas para alcanzar los objetivos estratégicos.

**Grados de consecución:** Medida en que se cumplirán los criterios de medida a lo largo del periodo de planificación, hasta el año 2023.

**Estrategias:** Describen el conjunto de procesos que se deben seguir para conseguir los objetivos estratégicos.

**Planes de acción:** Se describen las acciones, los responsables, los participantes y el tiempo para darle cumplimiento a las estrategias.

**Matriz estratégica:** Se desarrolla a partir de la integración de los elementos fundamentales del plan estratégico de la oficina consultora de comercio exterior, la que constara de los siguientes: áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterios de medida, grados de consecución, estrategias, acciones, responsables, participantes y fecha de cumplimiento.

## **2.5. METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA CIUDAD DE CAYAMBE.**

La metodología para la elaboración del plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior se desarrolla en base al análisis de la bibliografía consultada y al resultado de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe, ya que uno de los objetivos de las encuestas realizadas fue recolectar información para diseñar su cartera de servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior acorde a las necesidades de las pymes. La encuesta arrojó datos confiables, es por ello que la cartera de servicios de la oficina consultora se basará en los servicios siguientes:

### **Servicio de asesoría**

Servicios de comercio exterior

- Proceso para registrarse como exportador o importador

- Estudio de mercado
- Incoterms 2010

#### Modos

- Formas de pago internacional
- Trámites de exportación e importación
- Clasificación arancelaria
- Valoración aduanera
- Tributos al comercio exterior
- Otros

#### Servicios de Negociación internacional

- Negociación con confrontación
- Negociación subordinaría
- Negociación mediante inacción
- Negociación colaborativa
- Negociación razonada
- Otros

#### **Servicio de capacitación**

- Introducción al comercio exterior o Investigación de mercados internacionales
- Exportaciones e Importaciones
- Comercio electrónico
- Modos y sistemas de transporte
- Logística internacional
- Negociación internacional
- Legislación aduanera
- Regímenes aduaneros
- Normativa de comercio exterior
- Marketing internacional
- Incoterms
- Otros

Para poder cumplir con los servicios que se ofertarán en la oficina consultora se contará con manuales, sílabos, materiales, cronogramas de actividades y a la vez se dispondrá de la presencia de expertos acordes al tema a ser impartido en la capacitación.

## **2.6. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR**

Basado en la metodología utilizada por (Mueces Andrango & Chicaiza Quilumbaquín, 2017) se determinaran los componentes siguientes:

**Estudio de mercado:** Es una herramienta para la obtención de datos del mercado, que permite aclarar las dudas previo a la inversión en un proyecto.

El estudio de la presente investigación de mercados se basó fundamentalmente en la información que arrojó la encuesta expuesta: características del mercado, la demanda y las necesidades para brindar el servicio de asesoría y capacitación en comercio exterior, así como también la posible competencia en dicha ciudad.

**Estudio técnico:** Describe todo lo relacionado al funcionamiento de proyecto, en esta investigación básicamente se enfoca en la localización de la oficina y al plan de desarrollo institucional que tendrá la misma para el periodo del 2019 al 2023.

**Estudio legal:** Comprende el análisis del marco jurídico en el cual operará la oficina consultora de comercio exterior, es decir la definición del tipo de empresa que se va a constituir. El estudio legal del proyecto se enfocará en dos puntos importantes:

- Requisitos de constitución de la compañía
- Obligaciones tributarias

**Estudio financiero:** Es una parte fundamental en el desarrollo del estudio de factibilidad, describe la capacidad que tiene una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo.

## **2.7. METODOLOGÍA PARA LA VALIDACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la validación de los resultados se realizó una encuesta a expertos, a pequeñas y medianas empresas conocidas de Cayambe, la encuesta puede observarse en el Anexo N° 8. La muestra se calculó con el 93% de confianza y con la fórmula estadística siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

A continuación se presenta los resultados de la encuesta de validación:

**Tabla N°. 18. Validación de los resultados por expertos**

Escala de valores	No sabe no contesta	Muy de acuerdo %	De acuerdo %	Poco de acuerdo %	En desacuerdo %
<b>Plan estratégico de la oficina</b>					
Misión					
Visión		64	29	7	
Objetivos estratégicos					
<b>Plan de negocio de la oficina</b>					
<b>Asesoría</b>					
<b>Asesoría</b>					
1.- Asesoría legal en comercio exterior y negocios internacionales.					
2.- Proceso para registrarse como exportador o importador.		77	20	3	
3.- Estudio de mercado internacional.					

<b>Capacitación</b>				
1.-Introducción al comercio exterior o investigación de mercados internacionales.				
2.- Exportaciones e importaciones				
3.- Comercio electrónico				
<b>Elementos para los cursos</b>				
1.- Cronograma del curso				
2.- Cronograma de ejecución del curso				
3.- Bibliografía				
4.- Medios técnicos de enseñanza				
<b>Estudio de Factibilidad de la oficina</b>				
El estudio técnico consiste en el diseño y equipamiento de la oficina consultora de comercio exterior, el cual se basa en dos áreas de trabajo, una sala de espera y un auditorio para la capacitación	81	16	3	

En lo referente al estudio legal la oficina consultora de comercio exterior se constituye como una compañía de responsabilidad limitada					
A través de un estudio financiero y la evaluación del proyecto se pudo determinar que la creación de la oficina consultora de comercio exterior es rentable					
<b>Valoración total del proyecto</b>		<b>93%</b>	<b>97%</b>	<b>96%</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe 2018.

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

Mediante las encuestas a los dueños de las empresas de la ciudad de Cayambe se puede determinar que el proyecto para la creación de la oficina consultora en comercio exterior y negocios internacionales es factible desde el punto de vista de demanda del mercado y necesidades de los clientes. Con ello se puede además conocer con precisión los elementos necesarios para conformar la cartera de negocios de la oficina consultora.

En función al análisis de los criterios y opiniones de las pequeñas y medianas empresas se pudo diseñar la Matriz FODA acorde a las expectativas del proyecto. Esto permite establecer las estrategias para crear y desarrollar la oficina consultora que brinde servicios de calidad en consultoría de comercio exterior y negocios internacionales.

La metodología desarrollada posibilita realizar un plan estratégico de desarrollo institucional, para direccionar organizadamente la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe.

En base a las necesidades de las Pymes en lo referente al comercio exterior y negocios internacionales, se pueden conocer los temas de mayor interés para la asesoría y capacitación, que serán ofertados en la oficina consultora y que conformarán parte del plan de negocio.

El estudio de factibilidad está conformado de aspectos importantes que permiten aclarar dudas antes de realizar una inversión económica. Así como también es una herramienta que permite tomar decisiones adecuadas para brindar el servicio de asesoría y capacitación a las Pymes de la ciudad de Cayambe, se elaboró la metodología a emplear en el estudio de factibilidad de la oficina consultora.

Se desarrolló la metodología para la validación de los resultados de la investigación.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo contiene los resultados de la investigación en cuanto al plan estratégico de desarrollo institucional, al plan de negocio de la oficina, al estudio de factibilidad, así como los resultados de la validación del presente proyecto de investigación.

### **3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Siguiendo la metodología explicada en el capítulo II se abordan a continuación los componentes de la planificación estratégica de desarrollo institucional de la oficina consultora.

#### **3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL**

El presente proyecto de investigación nace en vista a que en la ciudad de Cayambe no existe una empresa que se dedique a brindar este tipo de servicios de asesoría y capacitación, relacionados con comercio exterior y negocios internacionales. Se vio una gran oportunidad para crear una oficina consultora que ayude a las pymes de la ciudad de Cayambe, ya que al ser emprendimientos nuevos, son frágiles y no tienen experiencia.

#### **3.1.2 IMAGEN CORPORATIVA**

##### **3.1.2.1 Nombre de la oficina**

International Business Service “IBS”

##### **3.1.2.2 Eslogan**

Somos parte de tu crecimiento empresarial.

##### **3.1.2.3 Logo**

**Gráfico N° 13.** *Logotipo de la oficina consultora*



### **3.1.3 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1.3.1. MISIÓN**

Somos una oficina consultora cayambeña que ofrece servicio asesoría y capacitación de alta calidad en el área de comercio exterior y negocios internacionales con personal altamente profesional, comprometido y competente, que satisface las necesidades de sus clientes y contribuye al crecimiento y búsqueda de mercados internacionales.

#### **3.1.3.2. VISIÓN**

Ser en el año 2023 una oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales reconocida a nivel provincial, por la calidad de servicios que brinda, la satisfacción de las expectativas de sus clientes y su contribución al crecimiento y búsqueda de mercados internacionales, caracterizada por la responsabilidad social, honestidad e integridad, perseverancia y compromiso de sus miembros.

### **3.2. ÁREAS DE RESULTADO CLAVE:**

Permiten concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en aquellas áreas realmente estratégicas. La planificación estratégica de la oficina consultora contiene tres áreas de resultados clave para que la oficina tenga un correcto direccionamiento, éxito y son:

ARC 1: Creación y aseguramiento logístico de la oficina consultora

ARC 2: Calidad en los servicios

ARC 3: Promoción y publicidad

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Para dar cumplimiento a la visión se establecen los objetivos estratégicos siguientes:

#### **ARC 1: Creación y aseguramiento logístico de la oficina consultora**

**Objetivo 1:** Crear y habilitar la oficina consultora en la ciudad de Cayambe, así como establecer alianzas estratégicas con expertos y empresas de comercio exterior y negocios internacionales alcanzando los criterios de medida siguientes:

- 1.1. Constitución y puesta en funcionamiento de la oficina consultora
- 1.2. Adquisición de equipos de computación complementarios
- 1.3. Compra de equipos de oficina complementarios
- 1.4. Contratación de expertos en comercio exterior y negocios internacionales
- 1.5. Establecer alianzas estratégicas con otras con empresas de comercio exterior y negocios internacionales con consultoras internacionales

### Grados de consecución

**Tabla N°. 19. Grados de consecución del objetivo 1**

N°	Indicadores	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1.1	Constitución, habilitación y puesta en funcionamiento de la oficina	Cantidad	1	X	X	X	X	1
1.2	Adquisición de equipos de computación complementarios	Cantidad	1	X	1	X	1	3
1.3	Adquisición de equipos de oficina complementarios	Escritorio	1	X	X	X	1	2
		Sillas	20	X	X	X	X	20
		Teléfono	1	X	X	1	1	3
1.4	Contratación del experto en comercio exterior y negocios internacionales.	Cantidad	1	X	X	X	1	2
1.5	Alianzas estratégicas con expertos y agencias de comercio exterior y negocios internacionales.	Cantidad	1	X	2	X	1	4

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### ARC 2: Calidad en los servicios

**Objetivo 2:** Brindar servicios personalizados de calidad en cuanto a asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios internacionales:

- 2.1. Lograr en cinco años no menos de 2000 asesorías de calidad a las Pymes
- 2.2. Contar con las normativas para la asesoría y capacitación
- 2.3. Impartir en cinco años no menos de 160 cursos a las Pymes en ciudad de

## Cayambe

2.4 Contar con los ejemplares de manuales (500) para la impartición de los cursos

2.5 Lograr no menos de 90% de satisfacción en las asesorías brindadas

2.6 Lograr no menos de 90% de satisfacción en los cursos impartidos

### Grados de consecución

**Tabla N°. 20. Grados de consecución del objetivo 2**

	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Total</b>
<b>2.1</b>	Asesorías brindadas	Cantidad	200	300	400	500	600	2000
<b>2.2</b>	Completamiento de la normativa de comercio exterior y negocios internacionales para la asesoría	Porcentaje	100	X	X	X	X	100
	Folletos para la asesoría		200	300	400	500	600	2000
<b>2.3</b>	Cursos impartidos	Cantidad	10	15	30	40	60	160
	Participantes		15	25	35	45	60	180
<b>2.4</b>	Cantidad de ejemplares para los cursos en comercio exterior y negocios internacionales	Cantidad	90	140	190	240	290	340
	Certificados avalados por SECAP		100	100	100	100	100	500
<b>2.5</b>	Satisfacción de los clientes con las asesorías brindadas	Porcentaje	90	92	94	96	98	100
<b>2.6</b>	Satisfacción de los clientes con los cursos impartidos	Porcentaje	90	92	94	96	98	100

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### ARC 3: Promoción y publicidad

**Objetivo 3:** Realizar la promoción y publicidad de la oficina consultora para ser reconocida a nivel cantonal y provincial alcanzando los criterios de medida siguientes:

3.1 Crear y mantener actualizada una página web que proporcione información de los servicios que ofrece la oficina consultora

3.2 Promocionar la oficina a través de redes sociales, logrando no menos de 1500 contactos en el quinquenio

3.3 Diseñar y distribuir no menos de 3600 volantes de la oficina

3.4 Realizar 3 lonas con el logo de la oficina

3.5 Publicidad en medios de comunicación masivos

### **Grados de consecución**

**Tabla N°. 21. Grados de consecución del objetivo 3**

<b>N°</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Total</b>
<b>3.1</b>	Creación de la web visitas a la página web	Cantidad	100	130	190	230	290	940
	Mantenimiento de la página	Cantidad	1	2	1	2	1	7
<b>3.2</b>	Contactos en redes sociales	Cantidad	20	80	100	150	230	580
<b>3.3</b>	Distribuir los volantes de la oficina	Cantidad	200	400	500	1000	1500	3600
<b>3.4</b>	Diseñar las lonas	Cantidad	1	0	1	0	1	3
<b>3.5</b>	Publicidad en medios de comunicación	Cantidad	1	1	1	1	2	6

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### **3.3. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN**

Las estrategias planteadas para la oficina consultora hasta el año 2023 son:

1. Desarrollo de un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe

2. Desarrollo de un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente

3. Realización de la promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes

### 3.4. PLANES DE ACCIÓN

1.- Desarrollo de un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe.

**Tabla N°. 22.** Plan de acción 1

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
<b>1.1</b>	<b>Creación de la oficina y adquisición de equipos tecnológicos.</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
<b>1.1.1</b>	Analizar proformas de los almacenes de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		
<b>1.1.2</b>	Instalación de la oficina y la adquisición de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		
<b>1.1.3</b>	Adquisición de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		
<b>1.2</b>	<b>Adquirir equipos de computación</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
<b>1.2.1</b>	Analizar proformas	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
<b>1.2.2</b>	Realizar la compra	Karoline Perugachi		
<b>1.3</b>	<b>Adquirir equipos de oficina</b>	Karoline Perugachi		2019
<b>1.3.1</b>	Analizar proformas	Karoline Perugachi		

1.3.2	Realizar la compra	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	
1.4	<b>Contratación del experto en comercio exterior y negocios internacionales</b>	Karoline Perugachi		
1.4.1	Identificar la necesidad de los cursos	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 - 2023
1.4.2	Realizar la contratación del experto en comercio exterior	Karoline Perugachi		
1.5	<b>Establecer alianzas estratégicas con agencias y consultoras de comercio exterior y negocios internacionales</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 - 2023

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

2. Desarrollo de un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente.

**Tabla N°. 23. Plan de acción 2**

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
2.1	<b>Instancias de diálogo continuo con el cliente</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019-2020 2021 2022 2023
2.1.1	Uso de la destreza personal para socializar con los clientes			
2.2	<b>Auto capacitación en marketing y atención al cliente</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019-2020
2.2.1	Investigar en la web cursos gratuitos de marketing	Karoline Perugachi		2019-2020
2.2.2	Buscar en la web cursos gratuitos de captación del cliente	Karoline Perugachi		2019-2020
2.2.3	Capacitarse en los cursos encontrados en la web	Karoline Perugachi		2019-2020

<b>2.3</b>	<b>Sistema para gestionar sugerencias y reclamos</b>	Karoline Perugachi		2019
<b>2.3.1</b>	Elaboración de formato para sugerencias y reclamos	Karoline Perugachi		2019
<b>2.3.2</b>	Implementación del formato	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
<b>2.3.3</b>	Tabulación de los resultados obtenidos del formato cada trimestre	Karoline Perugachi		2019
<b>2.3.4</b>	Uso continuo del formato	Karoline Perugachi		2019
<b>2.4</b>	<b>Envío de información trimestralmente a los clientes</b>	Karoline Perugachi		Administración de la oficina consultora "IBS"
<b>2.4.1</b>	Crear un correo institucional de la oficina consultora International Business Service	Karoline Perugachi	2019-20202021-2022	
<b>2.4.2</b>	Elaborar detalladamente información sobre la oficina consultora	Karoline Perugachi	2019-20202021-2022	
<b>2.4.3</b>	Envío de información a los clientes	Karoline Perugachi	2019-20202021-2022	
<b>2.5</b>	<b>Adecuación de un área de espera para los clientes</b>	Karoline Perugachi		2019
<b>2.5.1</b>	Establecer un espacio ergonómico dentro de la oficina consultora	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
<b>2.6</b>	<b>Proporcionar de revistas o folletos en el área</b>	Karoline Perugachi		2019

Elaborado por: Karoline Perugachi

3. Realización de la promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes

**Tabla N°. 24. Plan de acción 3**

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
3.1	<b>Establecer una página web de la oficina consultora</b>	Karoline Perugachi		2019
3.1.1	Contratar un técnico para el diseño y la elaboración de la página web	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
3.1.2	Realizar el diseño de la página web	Pro sistema		2019
3.1.3	Recopilar información para la página web	Karoline Perugachi		2019
3.1.4	Aprobación de la página web	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
3.1.5	Poner en ejecución la página web	Pro sistem		2019
3.1.6	Actualización del sistema de la página web	Pro sistem		2020
3.2	<b>Establecer redes sociales de la oficina</b>	Karoline Perugachi		
3.1.2	Creación de usuarios en redes sociales como: facebook, instagram, twitter, Gmail, snapchat, entre otros	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
3.1.3	Utilización de las redes	Karoline Perugachi		
3.3	<b>Difusión en medio de comunicación radial</b>	Karoline Perugachi		
3.3.1	Buscar frecuencia radial en la zona Cayambe	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
3.3.2	Contratación de servicios radiales	Karoline Perugachi		
3.3.3	Realizar un sponsor publicitario de la oficina consultora	Radio difusora Ecos de Cayambe.	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
3.3.4	Lanzamiento de publicidad	Radio difusora Ecos de Cayambe.		

3.3.5	Contratación de publicidad por 3 meses	Karoline Perugachi		
<b>3.4</b>	<b>Difusión en medio de comunicación televisivo</b>	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 – 2023
3.4.1	Buscar un canal televisivo de la zona.	Karoline Perugachi		
3.4.2	Contratación de servicios televisivos	Karoline Perugachi		
3.4.3	Realizar un sponsor publicitario de la oficina consultora	Cayambe Visión		
3.4.4	Lanzamiento de publicidad	Cayambe Visión		
3.4.5	Contratación de publicidad por 3 meses	Karoline Perugachi		
<b>3.5</b>	<b>Diseñar el logo de la oficina</b>	Ing. Mauricio Novoa	Diseñador gráfico	2019
<b>3.5.1</b>	Contratar un diseñador para la elaboración de las lonas del logo de la oficina	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	
<b>3.5.2</b>	Realizar la lona	Karoline Perugachi		
<b>3.5.3.</b>	Instalación de lonas	Karoline Perugachi		

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### **3.5. MATRIZ ESTRATÉGICA**

A continuación se presenta la Matriz estratégica del plan de desarrollo institucional 2019 al año 2023.

**Tabla N°. 25. Matriz Estratégica.**

Área de Resultado	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de Consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
<b>ARC: 1 Creación y aseguramiento logístico de la oficina consultora</b>	1. Crear y habilitar la oficina consultora en la ciudad de Cayambe, así como establecer alianzas estratégicas con expertos y empresas de comercio exterior y negocios internacionales	1.1. Constitución de la oficina consultora	1	X	X	X	X	1. Desarrollo de un plan de acción para la creación, habilitación y alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales	1.1. Creación de la oficina y adquisición de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									1.1.1. Analizar proformas en almacenes de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		2019
									1.1.2. Instalación de la oficina y adquisición de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		2019
									1.1.3. Adquisición de equipos tecnológicos	Karoline Perugachi		2019
		1.2. Adquisición de equipos de computación	1	X	1	X	1		1.2. Adquirir equipos de computación	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									1.2.1. Analizar proformas	Karoline Perugachi		2019
									1.2.2. Realizar compras	Karoline Perugachi		2019

		1.3. Adquisición de equipos de oficina	20	X	X	X	X		1.3. Adquirir equipos de oficina	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									1.3.1. Analizar proformas	Karoline Perugachi		2019
									1.3.2. Realizar compra	Karoline Perugachi		2019
		1.4. Contratación de expertos	1	X	X	X	1		1.4. Contratación del experto en comercio exterior y negocios internacionales	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023
									1.4.1. Identificar la necesidad de los cursos	Karoline Perugachi		
									1.4.2. Realizar la contratación del experto en comercio exterior	Karoline Perugachi		
		1.5. Alianzas estratégicas	1	X	2	X	1		1.5. Establecer alianzas estratégicas con agencias y consultoras de comercio exterior y negocios internacionales	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023
		2.1. Asesorías brindadas	200	300	400	500	600		2.1. Instancias de diálogo continuo con el cliente	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021

<b>ARC:2</b> <b>Calidad de servicios</b>	<b>2.</b> <b>Brindar servicios personalizados de calidad en cuanto asesoría y capacitación</b>	7.8. Completamiento de la normativa de comercio exterior y negocios internacionales	100	X	X	X	X	2. Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de calidad	2.1.1. Uso de la destreza personal para socializar con los clientes	Karoline Perugachi		2022 2023
									2.2. Auto capacitación en marketing y atención al cliente	Karoline Perugachi		2019 2020
									2.2.1. Cursos en la web gratuitos de marketing	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020
									2.2.2. Cursos en la web gratuitos de atención al cliente	Karoline Perugachi		
									2.2.3. Capacitarse en los cursos encontrados	Karoline Perugachi		2019 2020
									2.3. Sistema para gestionar sugerencias y reclamos	Karoline Perugachi		2019
		2.3. Cursos de comercio exterior y negocios internacionales	10	15	30	45	60		2.3.1. Elaboración de formatos para sugerencias y reclamos	Karoline Perugachi		2019

									2.3.2. Implementación del formato	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
								2.3.3. Tabulación de los resultados obtenidos del formato cada trimestre	Karoline Perugachi	2019		
								2.3.4. Uso continuo del formato	Karoline Perugachi	2019		
									2.4. Envío de información trimestral a los clientes	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023
									2.4.1. Crear un correo institucional de la oficina consultora International Business Service	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023
		2.4. Cantidad de ejemplares	90	140	190	240	290		2.4.2. Elaborar detalladamente información sobre la oficina consultora	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023
									2.4.3. Envío de información a los clientes	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 2020 2021 2022 2023

		2.5. Satisfacción de los clientes con las asesorías brindadas	90	92	94	96	98		2.5. Adecuación de un área de espera para los clientes	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019	
									2.5.1. Establecer un espacio ergonómico dentro de la oficina consultora	Karoline Perugachi			2019
		2.6. Satisfacción de los clientes con los cursos impartidos	90	92	94	96	98		2.6. Proporcionar de revistas y folletos en el área	Karoline Perugachi			2019
<b>ARC:3 Promoción y publicidad</b>	<b>3. Realizar la promoción y publicidad de la oficina consultora</b>	3.1 Creación de una página web	100	130	190	230	290		3. Realizar promoción y publicidad de la oficina consultora en el mercado para atraer a los clientes		Administración de la oficina consultora "IBS"	2019-	
								3.1. Establecer una página web	Karoline Perugachi				
								3.1.1. Contratar un técnico para el diseño de la página	Karoline Perugachi				
								3.1.2. Realizar el diseño de la página web	Pro sistem				
								3.1.3. Recopilar información para la página web	Karoline Perugachi				
								3.1.4. Aprobación de la página web	Karoline Perugachi				

									3.1.5. Poner en ejecución la página	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									3.1.6. Actualización de la página web	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
		3.2. Contactos con redes sociales	20	80	100	150	230		3.2. Establecer redes sociales de oficina	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									3.2.1. Creación de usuarios en redes sociales	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019
									3.2.2. Utilización de las redes sociales	Karoline Perugachi		
		3.3. Distribución de Volantes	200	400	500	1000	3600		3.3. Difusión en medios de comunicación radial	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 – 2023
									3.3.1. Buscar frecuencia radial en zona de Cayambe	Karoline Perugachi		
									3.3.2. Contratación de servicios radiales	Karoline Perugachi		2019 – 2023

									3.3.3. Realizar un sponsor publicitario de la oficina	Radio difusora Ecos de Cayambe		
									3.3.4. Lanzamiento de publicidad	Radio difusora Ecos de Cayambe		
									3.3.5. Contratación de publicidad por 3 meses	Karoline Perugachi		
		3.4. Diseñar lonas	1	X	1	X	1		3.4. Difusión en medio de comunicación televisivo	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019 – 2023
								3.4.1. Buscar un canal televisivo en la zona	Karoline Perugachi			
								3.4.2. Contratación del servicio televisivo	Karoline Perugachi			
								3.4.3. Realizar un sponsor publicitario	Cayambe Visión			
								3.4.4. Lanzamiento de publicidad	Cayambe Visión			
								3.4.5. Contratación de publicidad por 3 meses	Karoline Perugachi			

										3.5. Diseñar el logo de la oficina	Ing. Mauricio Novoa	Diseñador gráfico	
		3.5. Publicidad en medios de comunicación	1	1	1	1	2			3.5.1. Contratar al diseñador para la elaboración de las lonas del logo de la oficina	Karoline Perugachi	Administración de la oficina consultora "IBS"	2019-2023
									3.5.2. Realizar la lona	Karoline Perugachi			
									3.5.3. Instalación de lonas	Karoline Perugachi			

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

### **3.6. PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA**

#### **DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO**

La oficina con consultora INTERNATIONAL BUSINESS SERVICE, está dedicada a la prestación de servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior y negocios internacionales, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y eficaz, por medio de valores como responsabilidad social, honestidad, integridad, perseverancia y compromiso.

#### **SERVICIOS QUE BRINDA LA OFICINA**

La encuesta realizada a las pequeñas y medianas empresas, permitió determinar los servicios que brinde la oficina, que son los siguientes:

##### **Asesoramiento**

**Características:** Se brindará asesoría en temas de comercio exterior y negocios internacionales según los requerimientos de los futuros clientes.

**Beneficios:** Las empresas manufactureras y comerciales del cantón Cayambe, tendrán oportunidades para expandir su mercado y perfeccionar su oferta para la comercialización de sus productos.

##### **Temas a ser brindados en la asesoría**

###### **a) Asesoría en el proceso para registrarse como exportador e importador**

**Materiales:** Trípticos sobre los pasos a seguir para registrarse como exportador e importador

Una vez que los propietarios de las pequeñas y medianas empresas, han decidido realizar actividades de comercio exterior y negocios internacionales deberán cumplir con los requisitos siguientes:

###### **1.- Calificarse como exportador e importador**

- Obtener el RUC
- Calificar el origen del producto
- Obtener la firma digital
- Registrarse en el SENA

###### **2.- Asesoría en estudio de mercado internacional**

**Materiales:** Trípticos de cómo ejecutar un estudio de mercado internacional.

La investigación de mercados consiste en la recopilación de información confiable y actualizada de los posibles compradores o vendedores internacionales. Para ello es necesario tomar en cuenta los pasos siguientes:

### 1.- Posibilidades del mercado

Matriz de selección de mercados:

- a) Partida arancelaria
- b) Mercado potencial
- c) Requisitos (entrada y salida)

### 2.- Requisitos del mercado

- Cotización
- Condiciones de pago
- Preferencias
- Embalajes

### 3.- Formas de distribución

- Transporte y logística

## 3.- Asesoría en términos de negociación internacional

**Materiales:** Trípticos sobre los terminología de negociación internacional

Los términos de negociación internacional conocidos como INCOTERMS indican la responsabilidad que tiene el exportador e importador. Los Incoterms se clasifican dependiendo del medio de transporte que se utilice en la exportación e importación. (BUSINESS, 2016)

**Tabla N°. 26.** Incoterms para transporte terrestre

Número y sigla	Nombre en inglés	Nombre en español
1.- EXW	EX Works	En fábrica
2.- FCA	Free Carrier	Franco porteador
3.- CPT	Carriage Paid To	Transporte pagado hasta
4.- CIP	Carriage and Insurance Paid To	Transporte y seguro pagado hasta
5.- DAT	Delivered At Terminal	Entrega en terminal

6.- DAP	Delivered At Place	Entrega en lugar
7.- DDP	Delivered Duty Paid	Entrega derechos pagados

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

**Tabla N°. 27.** Incoterms para transporte marítimo

Número y sigla	Nombre en inglés	Nombre en español
8.- FAS	Free Alongside Ship	Franco al costado del buque
9.- FOB	Free On Board	Franco a bordo
10.- CFR	Cost and Freight	Costo y flete
11.- CIF	Cost Insurance and Freight	Costo, seguro y flete

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

## Capacitación

Se ofrecerá capacitaciones en áreas de comercio exterior y negocios internacionales según las exigencias de los clientes.

Los productores y comercializadores de Cayambe tendrán oportunidades para expandir su mercado y perfeccionar su oferta para la comercialización de sus productos.

### Temas para la capacitación

#### 1.- Capacitaciones en leyes aduaneras

##### a) Leyes aduaneras

- Materiales: folleto sobre normativa aduanera, comercio exterior y negocios internacionales.
- Duración: 25 horas (5 horas diarias)
- Certificación: SECAP (Servicio ecuatoriano de capacitación profesional)

Para los trámites pertinentes en temas de comercio exterior y negocios internacionales es necesario disponer de los elementos indispensables como: COPCI y su respectivo reglamento.

#### 2.- Capacitaciones en exportaciones e importaciones

## b) Exportaciones e importaciones

- Materiales: folletos de cómo realizar exportaciones e importaciones.
- Duración: 25 horas (5 horas diarias)
- Certificación: SECAP (Servicio ecuatoriano de capacitación profesional)

Al momento de realizar las actividades de comercio (importaciones y exportaciones) se deben tomar en cuenta los siguientes puntos.

**1. Exportación:** Es la operación que permite sacar libremente del territorio de un país mercancías para su uso o consumo en el exterior.

Regímenes de exportación:

- Exportación definitiva
- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado.

**2. Importación:** Es el ingreso de mercancías extranjeras al territorio aduanero de forma legal cumpliendo con las formalidades aduaneras.

Regímenes de importación:

- Importación para el consumo
- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado
- Reimportación en el mismo estado
- Reposición con franquicia arancelaria
- Depósitos aduaneros
- Admisión temporal para perfeccionamiento activo
- Transformación bajo control aduanero, Almacén especial.

## 3.- Capacitaciones en introducción al comercio exterior y negocios internacionales.

### b) Introducción al comercio exterior

- Materiales: folletos de introducción al comercio exterior y negocios internacionales.
- Duración: 25 horas (5 horas diarias)
- Certificación: SECAP (Servicio ecuatoriano de capacitación profesional)

Los temas que se abordarán en la introducción del comercio exterior serán:

1. Antecedentes del comercio exterior y negocios internacionales.
2. Diferencias entre el comercio exterior y negocios internacional
3. Beneficios del comercio exterior y negocios internacionales
4. Otras capacitaciones en comercio exterior y negocios internacionales que demanden los clientes

## **PREPARACIÓN DE LOS CURSOS**

Para cada curso que se imparta se garantizará su aseguramiento a través de los componentes siguientes:

- Cronograma del curso
- Cronograma de ejecución del curso
- Bibliografía
- Medios técnicos de enseñanza.

## **3.7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

### **3.7.1. ESTUDIO DE MERCADO**

En el estudio de mercado del presente proyecto de investigación se realizaron encuestas a una muestra de 134 (Pymes) de la ciudad de Cayambe y se pudo de determinar que la creación de la oficina consultora es necesaria, de acuerdo a las exigencias del mercado, a su vez se pudo concretar los temas de interés para asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales. Anexo No.6.

#### **Segmentación del mercado**

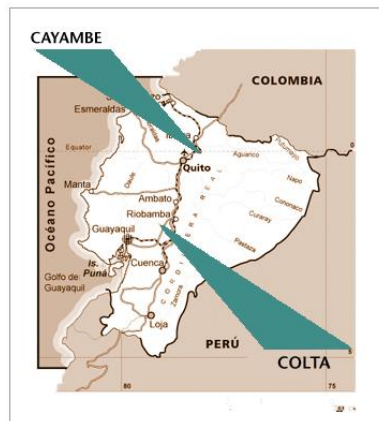
Previo a la aplicación de las encuestas se delimitó a las pequeñas y medianas empresas manufactureras y comerciales como principal objeto de estudio. Por tanto el servicio de consultoría en comercio exterior y negocios internacionales de la oficina está dirigida a las empresas que deseen ejecutar métodos de exportación e importación y negocios internacionales.

#### **Demanda**

Por medio de la aplicación de las encuestas se pudo determinar que la mayoría de las Pymes de la ciudad de Cayambe con un 67% tomando de referencia la tabla No. 10, no han recibido ninguna asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales, lo cual representa una gran demanda existente en el mercado cayambeño. Sin embargo existen otras entidades que, si realizan o han realizado actividades de comercio exterior y negocios internacionales, pero han tenido diferentes dificultades al momento de hacerlo. Es por ello que la creación de la oficina consultora es de mucha necesidad para cubrir la demanda que existe en Cayambe por parte de las pymes.

### 3.7.2. ESTUDIO TÉCNICO

Gráfico N° 14. Ubicación del Cantón Cayambe



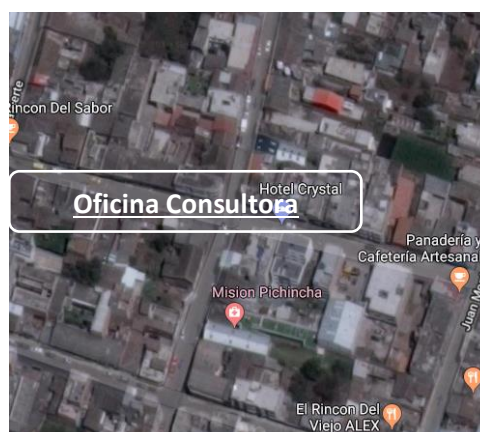
Se puede observar la ubicación geográfica donde va estar localizada la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe.

#### Localización

- **Macro-localización:** La oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales estará ubicada en la provincia de Provincia de Pichincha, en el Cantón Cayambe.
- **Micro-localización:** La ubicación de las instalaciones de la oficina consultora será en la calle Terán y 9 de Octubre esquina, la instalación de la misma es se dio por la cercanía para las pymes.

#### Plano micro localización

Gráfico N° 15. Micro-localización de la oficina



## Diseño arquitectónico de la oficina

Un esbozo preliminar del posible diseño arquitectónico de la oficina consultora se expresa en la siguiente:

**Gráfico N° 16.** Oficina consultora



### 3.7.3. ESTUDIO LEGAL

Es el proceso para crear la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales, el cual admite realizar la actividad y servicio que se va brindar sin ningún inconveniente legal, así como también las obligaciones tributarias que se tiene con el Estado.

#### **Proceso de legalización de la oficina consultora en la ciudad de Cayambe.**

Cuando la compañía es limitada se siguen los pasos siguientes: (Solidario, 2017)

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
2. Si la suscripción se realiza con dinero en efectivo se tiene que abrir una "Cuenta de Integración de Capital" en cualquier banco y si es con especies, se tiene que sacar un certificado en el Registro Mercantil sobre que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.
3. Otorgar en cualquier notaría la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado.

4. Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación firmada por el abogado y la persona autorizada (que puede ser el mismo abogado).
5. Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la Resolución de Aprobación y Extracto correspondiente.
6. Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo.
7. Se margina la resolución aprobatoria en la Notaría.
8. Se afilia la compañía a una de las Cámaras de la Producción. (si la compañía debe afiliarse a la Cámara de Industrias o Pequeña Industria, Construcción, Agricultura, Minería o Acuicultura, la afiliación es previa al paso No. 4)
9. Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
10. Se emiten los nombramientos de administradores y se los inscribe en el Registro Mercantil.
11. Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación: - Publicación por la prensa. – Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita. – Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el SRI emite para el efecto. – Nombramientos de Administradores. – Copia de la afiliación a la Cámara respectiva
12. La Superintendencia de Compañías emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el S.R.I.
13. La Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

### **Obligaciones tributarias**

Según la Ley de Régimen Tributario Interno la oficina consultora de comercio exterior está obligada a pagar los impuestos siguientes:

**Impuesto al Valor Agregado:** En calidad de agente de percepción y de agente de retención, la oficina consultora está obligada a realizar declaraciones mensuales del IVA, ya que brinda servicios particulares de comercio exterior y negocios internacionales.

**Impuesto a la Renta:** La oficina al ser una empresa productiva tiene la obligación de realizar la declaración y pago del impuesto a la renta de cada ejercicio fiscal. Cabe recalcar que para determinar la base imponible de este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de la empresa.

**Otros Impuestos:**

➤ **Impuesto predial:** La oficina al ser un bien inmueble está obligada a pagar dicho aporte en el Municipio de Cayambe, el cual es el encargado de la recaudación, administración y fiscalización de esta obligación tributaria.

Como Agente de Retención se encuentra obligada a realizar las retenciones siguientes:

**Retenciones en la Fuente:** En base al reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, la oficina consultora debe efectuar la retención en la fuente de los pagos a sus proveedores, sean de bienes muebles o de servicios.

#### **3.7.4. ESTUDIO FINANCIERO**

Se puntualiza la forma de cómo va estar estructurada de manera financiera la oficina de comercio exterior y negocios internacionales. Determina monetariamente si es factible poner en práctica el proyecto.

#### **Presupuesto de inversión**

La inversión que se realiza en la oficina tiene su enfoque en la adecuación de un espacio confortable y acogedor, con equipos necesarios para cumplir las funciones de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales. Se detallan las inversiones siguientes:

#### **Presupuesto para la creación de la oficina**

**Tabla N°. 28. Activos fijos**

<b>Descripción</b>	<b>Valor (USD)</b>
Equipos de computación	2.000
Equipos de oficina	100
Muebles y enseres	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>4.100</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

**Tabla N°.29. Gasto constitución de la oficina**

<b>Descripción</b>	<b>Valor (USD)</b>
Gasto abogado	400
Gasto compañía	400
Patente municipal	20
Certificado de no adeudar al municipio	5
Permiso del Cuerpo de Bomberos	30
Rótulo de la empresa	100
Apertura de cuenta	250
<b>TOTAL</b>	<b>1205</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

## **Inversión inicial**

**Tabla N°. 30. Inversión inicial**

<b>Descripción</b>	<b>Valor (USD)</b>
Activos fijos	4254,33
Activos diferidos	1205
<b>TOTAL</b>	<b>5459,33</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

## **Financiamiento de la inversión**

La cantidad monetaria que se va a necesitar es elevada es por ello que se va a necesitar financiar la primera parte por una institución financiera y la segunda parte por fuente propia para lograr solventar 100% total de la inversión.

**Fuente propia:** el socio aporta 3.000 dólares americanos para el capital social de la oficina.

**Tabla N°. 31. Financiamiento de la inversión**

<b>Descripción</b>	<b>Valor (USD)</b>
Socio 1	3000

<b>TOTAL</b>	<b>3000</b>
--------------	-------------

**Fuente Externa:** La diferencia del monto para la inversión inicial de la oficina se realiza con un préstamo bancario de 3363,90 a una tasa de interés del 11,83% anual, 0,75% mensual, para un periodo 2 años, 24 meses.

**Tabla N°. 32. Tabla de amortización**

<b>Cuota</b>	<b>Capital inicial</b>	<b>Interés mensual</b>	<b>Total cuota financiera</b>	<b>Saldo Capital</b>	<b>Total a pagar</b>
<b>0</b>					<b>3363,90</b>
1	\$ 3,000.00	\$ 28.20	\$ 140.15	\$ 2,888.05	\$ 140.15
2	\$ 2,888.05	\$ 27.00	\$ 140.15	\$ 2,774.90	\$ 140.15
3	\$ 2,774.90	\$ 26.10	\$ 140.15	\$ 2,660.85	\$ 140.15
4	\$ 2,660.85	\$ 24.90	\$ 140.15	\$ 2,545.60	\$ 140.15
5	\$ 2,545.60	\$ 23.70	\$ 140.15	\$ 2,429.15	\$ 140.15
6	\$ 2,429.15	\$ 22.80	\$ 140.15	\$ 2,311.80	\$ 140.15
7	\$ 2,311.80	\$ 21.60	\$ 140.15	\$ 2,193.25	\$ 140.15
8	\$ 2,193.25	\$ 20.40	\$ 140.15	\$ 2,073.50	\$ 140.15
9	\$ 2,073.50	\$ 19.50	\$ 140.15	\$ 1,952.85	\$ 140.15
10	\$ 1,952.85	\$ 18.30	\$ 140.15	\$ 1,831.00	\$ 140.15
11	\$ 1,831.00	\$ 17.10	\$ 140.15	\$ 1,707.95	\$ 140.15
12	\$ 1,707.95	\$ 15.90	\$ 140.15	\$ 1,583.70	\$ 140.15
13	\$ 1,583.70	\$ 14.70	\$ 140.15	\$ 1,458.25	\$ 140.15
14	\$ 1,458.25	\$ 13.80	\$ 140.15	\$ 1,331.90	\$ 140.15
15	\$ 1,331.90	\$ 12.60	\$ 140.15	\$ 1,204.35	\$ 140.15
16	\$ 1,204.35	\$ 11.40	\$ 140.15	\$ 1,075.60	\$ 140.15
17	\$ 1,075.60	\$ 10.20	\$ 140.15	\$ 945.65	\$ 140.15
18	\$ 945.65	\$ 9.00	\$ 140.15	\$ 814.50	\$ 140.15
19	\$ 814.50	\$ 7.50	\$ 140.15	\$ 681.85	\$ 140.15
20	\$ 681.85	\$ 6.30	\$ 140.15	\$ 548.00	\$ 140.15
21	\$ 548.00	\$ 5.10	\$ 140.15	\$ 412.95	\$ 140.15
22	\$ 412.95	\$ 3.90	\$ 140.15	\$ 276.70	\$ 140.15
23	\$ 276.70	\$ 2.70	\$ 140.15	\$ 139.25	\$ 140.15
24	\$ 139.25	\$ 1.20	\$ 140.45	\$ 0.00	\$ 140.45

**Fuente:** <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>

**Elaborado por:** Karoline Perugachi

**Tabla N°. 33. Interés anual**

<b>Interés</b>	<b>Valor (USD)</b>
Año1	265,50
Año 2	98,40

## Balance de situación inicial

Se detalla los activos, pasivos y patrimonio que dispone la oficina consultora.

**Tabla N°.33.** Situación inicial

<b>BALANCE SITUACIÓN INICIAL (al 01 de enero 2019)</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja	3363,90	Cuentas por pagar	0
Bancos	250	Crédito	0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>250</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>0</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Equipos de computación	2.000	Préstamo bancario	3363,90
Equipos de oficina	100	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3363,90</b>
Muebles y enseres	2.000	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Total activos fijos</b>	<b>4.100</b>	Capital social	3.000
<b>Activos diferidos</b>			
Constitución de la empresa	1205		
<b>Total activo diferido</b>	<b>1205</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5305</b>	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>6865,90</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

## Proyección de servicios

La proyección de ingresos económicos, que se tiene planificado percibir por los servicios de la oficina consultora, se plantea en base al número de personas que se proyecta asesorar y capacitar. La inflación anual para determinar los ingresos es de 5,01% anual (2017).

**Tabla N°.34.** Proyección servicios

Descripción	Ingreso año 1		
	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Asesoría	200	20	4.000
Capacitación	10 (15 personas)	100	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>120</b>	<b>5.000</b>
Descripción	Valor año 2 (USD)		
	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Asesoría	300	21,02	6.306
Capacitación	15 (15 personas)	105,01	2.575,15
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>126,03</b>	<b>8.881,15</b>

Descripción	Valor año 3 (USD)		
	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Asesoría	400	22,07	8.828
Capacitación	30 (15 personas)	110,27	3.308,10
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>132,34</b>	<b>12.136,10</b>
Descripción	Valor año 4 (USD)		
	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Asesoría	500	23,18	11.590
Capacitación	45 (15 personas)	115,79	5.210,55
<b>TOTAL</b>	<b>545</b>	<b>138,97</b>	<b>16.800,55</b>
Descripción	Valor año 5 (USD)		
	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Asesoría	600	24,34	14.604
Capacitación	60 ( 15 personas)	121,60	7.296
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>145,94</b>	<b>21.900</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

### Proyección de gastos

Para determinar la proyección de gastos de la oficina durante los próximos 5 años se toma como referencia una inflación de 5,01% anual (2017).

**Tabla N°.35. Proyección de gastos**

Descripción	Valor anual (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)	Año 4 (USD)	Año 5 (USD)
Gastos servicios básicos	660	682,11	704,96	728,58	752,98
Sueldos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Gastos suministros y materiales de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gasto arriendo	0	0	0	0	0
Gasto publicidad	150	195	1.240	1.610	2.030
<b>TOTAL</b>	<b>2.425,25</b>	<b>2.496,22</b>	<b>3.568,06</b>	<b>3.965,80</b>	<b>4.414,47</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

### Presupuesto general de la planificación estratégica de la oficina consultora

**Tabla N°.36. Presupuesto de la planificación estratégica de la oficina consultora**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos	4.100	0	0	154,33	0
Sueldos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Constitución de la oficina	1.205	0	0	0	0
Gasto materiales para la asesoría y capacitación	475	904	1.601	2.410	3.271
Gasto servicios básicos	660	682,11	704,96	728,58	752,98
Gasto suministros y materiales de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gasto arriendo	0	0	0	0	0
Redes sociales	0	45	90	135	180
Publicidad prensa	0	0	500	825	1.200
Publicidad radio	0	0	500	500	500
Publicidad TV	150	150	150	150	150
<b>TOTAL</b>	<b>8.205,25</b>	<b>3.400,22</b>	<b>5.169,06</b>	<b>6.530,13</b>	<b>7.685,47</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

## Estados financieros

Para la realización del estado de resultados se tiene como objetivo empresarial, aumentar en un 5% cada año las ventas durante el tiempo de vida del proyecto.

**Tabla N°.37. Estado de resultados**

Estado de resultado					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	5.000	8.881,15	12.136,10	16.800,55	21.900
(-) Costo de ventas	2.350	4174,14	5.703,97	7.896,26	10.293
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>2.650</b>	<b>4.707,01</b>	<b>6.432,13</b>	<b>8.904,29</b>	<b>17.607</b>
(-) Gastos de Operación	1.400	1.900,22	3.669,06	4.875,80	6.185,47
Gasto materiales para la asesoría y capacitación	475	904	1.601	2.410	3.271
Gasto servicios básicos	660	682,11	704,96	728,58	752,98
Gasto suministros y materiales de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gasto arriendo	0	0	0	0	0
Gasto Redes sociales	0	45	90	135	180

Gasto Publicidad prensa	0	0	500	825	1.200
Gasto Publicidad radio	0	0	500	500	500
Gasto Publicidad TV	150	150	150	150	150
(-) Gastos depreciación	867,67	867,67	867,67	398	398
Depreciación equipos computación	667,67	667,67	667,67	180	180
Depreciación muebles y enseres	200	200	200	218	218
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>10.681,80</b>	<b>10.681,80</b>	<b>10.681,80</b>	<b>10.681,80</b>	<b>10.681,80</b>
Gasto sueldos	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Pago préstamo	1681,80	1681,80	1681,80	1681,80	1681,80
<b>(=) Utilidad antes P.T</b>	<b>254,55</b>	<b>1.831,42</b>	<b>3.408,30</b>	<b>7.102,90</b>	<b>8.679,77</b>
(-15%) P.T	38,18	274,71	511,24	1.065,43	1.301,97
<b>(=) Utilidad de impuestos</b>	<b>216,37</b>	<b>1.556,71</b>	<b>2.897,05</b>	<b>6.037,46</b>	<b>7.377,80</b>
(-22%) Imp. Renta	47,60	342,48	637,35	1.328,24	1.623,12
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>168,77</b>	<b>1.214,23</b>	<b>2.259,70</b>	<b>4.709,22</b>	<b>5.754,69</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

## Evaluación del proyecto

La viabilidad del proyecto puede evaluarse financieramente mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), que consiste en conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión y la tasa interna de retorno (TIR), es un factor que mide el grado de rentabilidad que obtendrá el proyecto.

### Cálculo del VAN

El cálculo del VAN se realiza con una proyección anual a una tasa del 12%, basándose en los datos del flujo de efectivo y aplicando la fórmula siguiente por cada periodo.

$$VAN = \frac{f_1}{(1+i)^{n_1}} - I_0$$

Para la realización del flujo de efectivo neto, se toma como consideración el tiempo de vida del proyecto es decir 5 años.

**Tabla N°.38. Flujo de efectivo**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	5.000	8.881,15	12.136,10	16.800,55	21.900
<b>GASTOS</b>					
Compras	2.350	4.174,14	5.703,97	7.896,26	10.293
Gasto publicidad	150	195	1.240	1.610	2.030
Gasto Sueldo	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Gasto Arriendo	0	0	0	0	0
Gasto suministros	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gasto Préstamo	1681,80	1681,80	1681,80	-	-
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>4.797,05</b>	<b>7.670,05</b>	<b>10.248,87</b>	<b>11.133,48</b>	<b>13.954,29</b>
<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>202,95</b>	<b>1.211,10</b>	<b>1.887,23</b>	<b>5.667,07</b>	<b>7.945,29</b>

Elaborado por: Karoline Perugachi

**Tabla N°.39. Valor actual neto**

AÑO	FLUJO NETO	INVERSIÓN INICIAL	TASA DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL NETO
0	6363,90	6363,90	12%	\$ 4.235,98
1	202,95			
2	1.211,10			
3	1.887,23			
4	5.667,07			
5	7.945,29			

Elaborado por: Karoline Perugachi

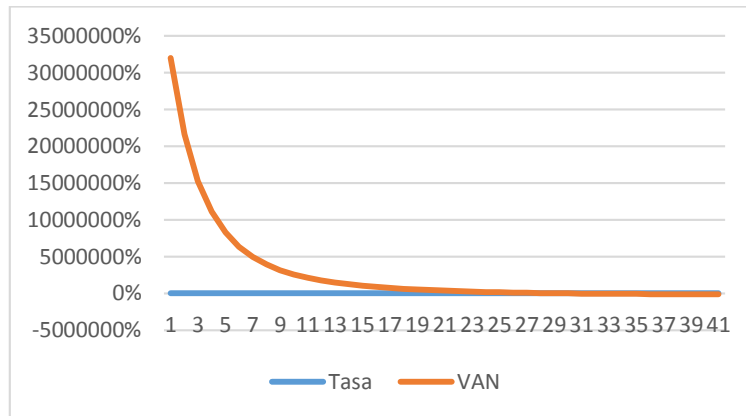
### Calculo de la TIR

La TIR del proyecto se realiza por el método de tanteo, que consiste en el cálculo del VAN con diferentes tasas de descuento para determinar la tasa interna de retorno que le convierte en 0 al valor actual neto.

**Tabla N°.40. Tasa interna de retorno**

VAN	%
(\$ 6.363,90)	27%
\$ 181,21	
\$ 965,48	
\$ 1.343,29	
\$ 3.601,53	
\$ 4.508,37	

**Gráfico N° 17. TIR**



### Tiempo real de recuperación de la inversión

**Tabla N°.41. Tiempo de recuperación**

Periodo	Flujos de efectivo	Valor
Año 0	Inversión	-6363,9
Año 1	Flujos de efectivo 1	202,95
Año 2	Flujos de efectivo 2	1.211,10
Año 3	Flujos de efectivo 3	1.887,23
Año 4	Flujos de efectivo 4	5667,07
Año 5	Flujos de efectivo 5	7945,29

Dónde:

$$PIR1 = 1 + (\text{Inversión Inicial} - \text{Flujo Neto 1}) / \text{Flujo Neto 2} = 2,33$$

PIR2= Decimal resultante de PIR1 \* 12 = 2,45

PIR3= Decimal resultante de PIR2 \* 30 = 15,32

El tiempo real de recuperación de la inversión es de 2 años, 2 meses, 15 días.

### 3.8. VALIDACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para la validación de los resultados se realizó una encuesta a expertos, a pequeñas y medianas empresas conocidas de Cayambe, la encuesta puede observarse en el Anexo N° 8. La muestra se calculó con el 93% de confianza y con la formula estadística siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

A continuación se presenta los resultados de la encuesta de validación:

Escala de valores	No sabe no contesta	Muy de acuerdo %	De acuerdo %	Poco de acuerdo %	En desacuerdo %
<b>Plan estratégico de la oficina</b>					
Misión		64	29	7	
Visión					
Valores compartidos					
Objetivos estratégicos					
Criterios de medida					
Grados de consecución					
Estrategias					
Planes de acción					
<b>Plan de negocio de la oficina</b>					

<b>Asesoría</b>					
<b>Asesoría</b>					
1.- Asesoría legal en comercio exterior y negocios internacionales.					
2.- Proceso para registrarse como exportador o importador.					
3.- Estudio de mercado internacional.					
<b>Capacitación</b>					
1.-Introducción al comercio exterior o investigación de mercados internacionales.					
2.- Exportaciones e importaciones					
3.- Comercio electrónico					
<b>Elementos para los cursos</b>					
1.- Cronograma del curso					
2.- Cronograma de ejecución del curso					
3.- Bibliografía					
		77	20	3	

4.- Medios técnicos de enseñanza					
<b>Estudio de Factibilidad de la oficina</b>					
El estudio técnico consiste en el diseño y equipamiento de la oficina consultora de comercio exterior, el cual se basa en dos áreas de trabajo, una sala de espera y un auditorio para la capacitación		81	16	3	
En lo referente al estudio legal la oficina consultora de comercio exterior se constituye como una compañía de responsabilidad limitada					
A través de un estudio financiero y la evaluación del proyecto se pudo determinar que la creación de la oficina consultora de comercio exterior es rentable					

Conclusiones y recomendaciones					
<b>Valoración total del proyecto</b>		<b>93%</b>	<b>97%</b>	<b>96%</b>	<b>0%</b>

**Elaboración:** Karoline Perugachi

## **ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El plan estratégico de desarrollo para la creación de la oficina consta de misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias tiene un 93% de aceptación, teniendo en cuenta las validaciones y de acuerdo con los expertos. El plan de negocio que presenta la oficina consultora en cuanto a los servicios de asesoría y capacitación tiene un 97% de aceptación, el estudio de factibilidad que contiene cuatro estudios importantes: mercado, técnico, legal y financiero tiene un 97% de aprobación por parte de los expertos en el tema de comercio exterior y negocios internacionales. Dando un resultado total muy positivo de un 96% de criterio de muy de acuerdo sobre los resultados totales del proyecto de investigación, para la creación de la oficina consultora en la ciudad de Cayambe, lo que representa un nivel alto de validación de los resultados de la investigación.

### **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III**

En el presente trabajo de investigación se realizó una planificación estratégica, de desarrollo institucional, la cual servirá como instrumento para la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe, la proyección fue determinada para los próximos cinco años. (2019 – 2023).

El plan de negocios para la oficina consultora se elaboró en base a las necesidades y requerimiento de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cayambe, por medio de la encuesta que se realizó a la pymes, con el levantamiento de información se logró determinar el portafolio de servicios que brindara la oficina.

Con el estudio de factibilidad que se realizó, se logró determinar que la creación de la oficina consultora es necesaria y factible ya que en la ciudad de Cayambe no existe una empresa que brinde este tipo de servicios; para la puesta en marcha de este proyecto se tendrá en cuenta los estudios técnicos y legales, que se realizaron y con el estudio financiero se demuestra que la inversión a realizar para la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales es rentable en la ciudad de Cayambe.

Se validaron los resultados de la investigación mediante un método de expertos, que arrojó un resultado muy positivo de un 96% de aceptación general, por parte de los expertos en temas de comercio exterior y negocios internacionales, teniendo en cuenta las cifras de muy de acuerdo y de acuerdo emitido por los mismos.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada, se llega a las conclusiones siguientes:

1. El estudio del marco teórico de la presente investigación, permitió determinar las bases necesarias para el desarrollo de la presente investigación, en especial para el diseño de plan estratégico, plan de negocio y estudio de factibilidad
2. El diagnóstico realizado arrojó que en la ciudad de Cayambe no existe una empresa que brinde este tipo servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior y negocios internacionales, obstruyendo el crecimiento de las pymes en Cayambe y permitió además obtener la información necesaria para el diseño del plan estratégico
3. Se diseñó el plan estratégico para la creación de la oficina consultora, que contiene misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y matriz estratégica, lo que permite el direccionamiento correcto que se debe seguir para la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en Cayambe
4. El plan de negocios, contenido en el plan estratégico, posibilitará definir el portafolio de servicios que brindara la oficina consultora que se creará
5. El estudio de factibilidad realizado dio como resultado final que es factible la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe y la inversión se recupera en 2 años, 2 meses y 15 días
6. Se validaron los resultados de la investigación, mediante un método de expertos arrojando como resultado un 96% estuvieron muy de acuerdo o de acuerdo, con la encuesta realizada, la cual es muy satisfactoria y valida los resultados de la investigación

## RECOMENDACIONES

Se llega a las recomendaciones siguientes:

1. Utilizar los resultados del presente proyecto en la creación de la oficina consultora de comercio exterior y negocios internacionales en la ciudad de Cayambe, la que beneficiará a las pymes de la ciudad en la comercialización de sus productos, siendo la única oficina de este tipo en la localidad
2. La aplicación del plan estratégico para la creación de la oficina consultora en la ciudad de Cayambe, se debe hacer de forma contingencial, teniendo en cuenta las circunstancias que puedan surgir durante su implementación y la misma debe realizarse a través de planes operativos anuales

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALADI. (2017). PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Obtenido de PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:  
[www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (Vol. 6). Caracas - República Bolivariana de Venezuela, Venezuela : Editorial Episteme.
- Asociación de municipalidades ecuatorianas. (2017). AME Plataforma tecnológica municipal. Obtenido de AME Plataforma tecnológica municipal:  
<https://plataformamunicipal.ame.gob.ec/>
- Banai, M., Reisel, W.D. and Probst, T.A. (2004): A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary Journal of International Management 10, p. 375-392
- BANCO CENTRAL. (2018). BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/350-comercio-exterior>
- Banco Central del Ecuador. (Miércoles 30 de Junio de 2017). Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/976-balanza-de-pagos>
- Block , P. (1999). Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles. En P. Block, Consultoría sin fisuras (pág. 20). Barcelona - España: Ediciones Granica S.A.
- Buck, T., Filatotchev, I., Nolan, P. and Wright, M. (2000) Different Paths to Economic Reform in Russia and China: Causes and Consequences, Journal of World Business 35, p.379-400
- Castro Márquez, F. (2003). Proyecto de Investigación y su esquema de elaboración. Caracas: Uyapar. Obtenido de Proyecto de Investigación y su esquema de elaboración: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=9590>
- Central and Eastern Europe (2005). The database thus assembled is the basis for the contribution analysis in Meyer and Peng (2005): Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions, Journal of International Business Studies 36 (6), p. 600-621 (PDF) A bibliography of management and international business research in Central and Eastern Europe.
- COMERCIO EXTERIOR. (2017). MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Obtenido de MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR:  
[www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial](http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial)

- Dávila Newman, G. (2015). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 184.
- Estrada Heredia , L. P. (2016). Globalización administrativa. En L. P. Estrada Heredia, Comercio exterior y negocios internacionales (pág. 84). Quito: COGNITIO ECUADOR.
- Freire O, N. J. (2018). Cayambe, crecimiento económico y comercial. Somos Cayambe, 7-8-9.
- Garzón Castrillón, M. A. (2006). Lineamientos generales de cosultoría. En M. A. Garzón Castrillón, El desarrollo organizacional y el cambio planeado (pág. 141). Madrid - España: Del Rosario.
- Geoffrey, R. (2014). Estudio de mercado. En R. Geoffrey, Principios de Marketing (págs. 208 - 209). México: S.A Ediciones Paraninfo.
- González Celis, A. L., & Padilla, A. (2015). VALIDATION OF RESULTS. Redalcy, 3-5-6-7.
- Guzman Villena, A. (Miércoles 16 de Octubre de 2006). Guzman Villena, Angelito. Obtenido de Guzman Villena, Angelito:  
<http://guzmanci.blogspot.com/2006/10/metodo-inductivo.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Recolección de datos cuantitativos. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & M. d. Baptista Lucio, Metodología de la investigación (pág. 196). México: Mc Graw Hill / INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). INEC cantón Cayambe. Obtenido de INEC cantón Cayambe:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantoniales/Pichincha/Fasciculo\\_Cayambe.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Pichincha/Fasciculo_Cayambe.pdf)
- Johnson G, Scholes K, & Whittington R. (2016). Exploring corporate strategy. 8th edn NJ, USA. National Institutes of Health, 4-5.
- Larrea Estrada, F. (2013). Comercio Internacional. En F. Larrea Estrada, Elementos del comercio internacional (pág. 19). Quito - Ecuador: Pacheco.
- Lopera, J. D., Ramírez , C. A., Zuluaga, M. U., & Ortiz, J. (2010). El método analítico. Obtenido de El método analítico:  
[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8550/1/%20LoperaJuan\\_2010\\_MetodoAnalitico.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8550/1/%20LoperaJuan_2010_MetodoAnalitico.pdf)
- MAGAP. (2018). EL PRODUCTOR. Obtenido de EL PRODUCTOR:  
<https://elproductor.com/noticias/ecuador-fortalecen-estrategias-de-comercializacion-para-productores/>
- Marcano , H., Freire, P., Ortiz, V. F., Vidal, V., & Gallo, A. (2015). Estudio de factibilidad para la educación a distancia vía TDA. En H. Marcano, P. Freire,

- V. F. Ortiz, V. Vidal, & A. Gallo, Estudio de factibilidad para la educación a distancia vía TDA - Implementación para Latinoamérica (págs. 32-38). Quito - Ecuador: EAE.
- Marianela, A. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES.
- Makhija, M. (2003): Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatisation. *Strategic Management Journal* 24, p 433-451.
- Meyer, K.E. (2002): Management challenges in privatization acquisitions in transition economies, *Journal of World Business* 37, p. 266-276.
- Mintzberg, H. (1997). Estrategía. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (págs. 3-4). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). Planteamiento del plan de negocios. En L. E. Moyano Castillejo, *PLAN DE NEGOCIOS* (págs. 76-85). Lima - Perú: Macro.
- Mueces Andrango, D. A., & Chicaiza Quilumbaquín, J. (Agosto de 2017). Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo. Otavalo, Otavalo, Ecuador.
- Muñiz, L. (2018). Guía para elaborar el plan de negocios. Guía para elaborar el plan de negocios, pág. 7.
- Núñez Jiménez, E. (2015). Contents and Scope of the Feasibility Study. *VirtualPro*, 3.
- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva. En M. Porter, *Plan estratégico* (pág. 34).
- PROECUADOR. (2017). COMERCIO EXTERIOR. Obtenido de COMERCIO EXTERIOR: [www.comercioexterior.gob.ec/.../1006-Diseno-e-Implementacion-de-la-Estrategia-de-](http://www.comercioexterior.gob.ec/.../1006-Diseno-e-Implementacion-de-la-Estrategia-de-).
- PROECUADOR. (2018). Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones. Obtenido de Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones: <https://www.proecuador.gob.ec/event/fortalecimiento-de-capacidades-de-produccion-y-comercializacion-para-empresas-asociativas/>
- Quijano, S. (2006). El ASH (Auditoría del Sistema Humano). En S. Quijano, *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones* (pág. 49). Barcelona - España: Icaria Editorial.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). La consultoría. En D. Ribeiro Soriano, *Asesoramiento en dirección de empresas* (págs. 7-8). Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Romillo, A. (2006). Dirección estratégica, Caso UNAH. Obtenido de Dirección estratégica: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/160483bd7d2593ef?projector=1>

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). Plan estratégico. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica (págs. 25,26). Madrid - España: Esic Editorial.
- Steiner, G. (2010). Strategic Planning. New York: The free press
- Tamayo, T. (Junio de 2011). Tesis de investigación. Obtenido de Tesis de investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Universidad de Otavalo. (22 de Mayo de 2015). PEDI 2015-2020. Obtenido de <http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/2016/05/PEDI%202015-2020.pdf>
- Valles Romero, J. (2012). Consultoría. En J. A. Valles Romero, Consultoría tráfico y transporte (pág. 27). Madrid - España: Académica Española.
- Varela. (2010). Factibilidad y Viabilidad. Factibilidad de Proyectos, 3-4-5.
- Vargas Cordero, Z. R. (2010). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA. Revista educación, 159.
- Velasco, F. (2007). Aprender a elaborar un plan de negocio. En F. Velasco, Aprender a elaborar un plan de negocio (pág. 11). España : Novagráfix.
- Villafuerte, D. (2016). EUDEMET. Obtenido de EUDEMET: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/METODO%20LOGICO%20HISTORICO.htm>
- Wilkins, U. and Pawlowsky, P. (1997) Human Resource Management or Machines that Change the World in the Automotive Industry?, Management International Review 37 (Special Issue), p.105-126.
- Whitley, R. and Czaban, L. (1998) Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emerging Capitalist Economy: The Case of Hungary. Organization Studies 19, p. 259-280.



