



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**CARRERA INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
FINANZAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA  
CONSULTORA CONTABLE Y TRIBUTARIA EN LA CIUDAD DE  
ATUNTAQUI - ECUADOR”**

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

**MARÍA FERNANDA TROYA ENCALADA**

**ARMANDO GABRIEL LEMA LEMA**

**TUTOR: PhD. ANTONIO ROMILLO TARKE**

**OTAVALO, noviembre de 2018**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotros, MARÍA FERNANDA TROYA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 230051845-9 Y ARMANDO GABRIEL LEMA LEMA, portador de la cedula N° 0401569975 declaramos que este trabajo es de nuestra 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 la Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

María Fernanda Troya Encalada

C.I. 2300518459

---

Armando Gabriel Lema Lema

C. I. 0401569975

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que la investigación titulada “Plan estratégico para la creación de una oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui – Ecuador” realizado bajo la dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de los estudiantes María Fernanda Troya Encalada y Armando Gabriel Lema Lema y el mismo cumple con las condiciones requeridas.

---

**PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE**

C.I. 175695755-9

## DEDICATORIA

*Este trabajo investigativo con el cual culmino una etapa en mi vida estudiantil, lo dedico a Dios mi hacedor, a quien le doy gracias por concederme las fuerzas necesarias y la sabiduría, para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mi abuelita Teresa Ordoñez por su amor incondicional, a mi padre Marcelo que con su valioso apoyo y sacrificio me ha impulsado y me ha ayudado a salir adelante, a mi madre Mercedes por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos y sus enseñanzas a mis hermanos y sobrino David, por sus oraciones y todo el apoyo que me han brindado en el transcurso de mi vida profesional, a mi tía Silvia por ser mi ejemplo a seguir por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento, a la familia Troya y familia Encalada por sus consejos y sus buenos deseos para que hoy culmine con éxito mi carrera Universitaria.*

*María Fernanda Troya Encalada*

*La culminación de este proyecto está dedicada a mi madre, Laura Lema la mujer más importante de mi vida, sin su sacrificio y apoyo constante no hubiese podido conseguir lo que hasta ahora, a mi padre Hugo Lema por su amor, tenacidad y lucha diaria me dieron las fuerzas para llegar hasta aquí, a mis hermanos Marco, John, y Víctor por estar siempre a mi lado, y a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente, amigos y familiares. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.*

*Armando Gabriel Lema Lema*

## AGRADECIMIENTO

*Mi empecedero agradecimiento a aquel de quien mana todo reconocimiento Dios, por su inefable ayuda para poder cristalizar este gran propósito, como es culminar mi ciclo universitario, obteniendo un título de Ingeniera en Comercio Exterior y Finanzas.*

*A mis padres Marcelo y Mercedes por sus oraciones, por sus consejos y por su valioso apoyo incondicional, a mis hermanos David y Jeniffer quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.*

*A mi tutor el PhD. Antonio De Jesús Romillo Tarke, por su valiosa guía su asesoramiento y su inalcanzable labor en la confección de la misma.*

*Al director de carrera Msc. Oscar Albán, a la Ing. Carmen Villagómez, al economista Rubén Santacruz, a la Msc. Johana Morochó que directa o indirectamente ayudaron a culminar este proyecto de grado.*

*María Fernanda Troya Encalada.*

*A Dios por bendecirme en todo el camino y ayudarme a conseguir éxitos.*

*A mis padres Laura y Hugo, por creer siempre en mí y jamás rendirse, a mis hermanos Marco, John y Víctor por su apoyo incondicional.*

*A la Universidad de Otavalo por la oportunidad de estudiar y ser un profesional.*

*A mi tutor de tesis PhD Antonio De Jesús Romillo Tarke por sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación lograron terminar este estudio.*

*A todos mis profesores por haber aportado un granito de arena en mi formación.*

*A María Fernanda Troya, por ser una excelente amiga y persona.*

*A Alejandra Vaca, por su apoyo a pesar de las dificultades.*

*Armando Gabriel Lema Lema*

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN.....	13
ANTECEDENTES .....	13
JUSTIFICACIÓN .....	15
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	15
PROBLEMA CIENTÍFICO .....	16
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
HIPÓTESIS.....	16
VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	16
VARIABLE DEPENDIENTE:.....	16
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	17
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	17
MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO .....	17
MÉTODO INDUCTIVO .....	17
MÉTODO DEDUCTIVO.....	18
MÉTODO ANALÍTICO.....	18
MÉTODO CUALITATIVO .....	18
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	18
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
APORTE TEÓRICO .....	19
APORTE PRÁCTICO .....	20
APORTE METODOLÓGICO .....	20
ESTRUCTURA CAPITULAR .....	20
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	21
Antecedentes y tendencias de las oficinas consultoras tributarias y contables.....	21
1.1 Características de las oficinas consultoras contables y tributarias. ....	21
1.1.1 Antecedentes de la consultoría.....	21
1.1.2 Evolución de las consultorías contables y tributarias.....	22
1.2 Clasificación de las consultorías.....	23
1.2.1 Requisitos para la apertura de una consultora .....	27
1.3 Análisis de las distintas posiciones teóricas de la investigación. ....	28

1.3.1	Contabilidad.....	28
1.3.2	Tributación.....	28
1.3.3	Finanzas.....	28
1.3.4	Inversión.....	28
1.3.5	Las pymes (pequeñas y medias empresas).....	29
1.3.6	Clasificación de las pymes, pequeñas y mediana empresa.....	29
1.3.7	Importancia de las pymes.....	31
1.4	Planes estratégicos.....	31
1.4.1	Definiciones de estrategias.....	31
1.4.2	Proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones.....	32
1.4.3	Elementos de la planificación estratégica.....	32
1.5	Carteras de servicios de oficinas consultoras.....	34
1.5.1	Servicio contable.....	35
1.5.2	Aplicación de contabilidad.....	35
1.5.3	Sistema contable.....	35
1.5.4	Servicio tributario.....	36
1.5.5	¿Qué ofrece una oficina consultora contable y tributaria?.....	36
1.6	Estudio de factibilidad.....	37
1.6.1	Estudio de mercado.....	38
1.6.2	Estudio técnico.....	40
1.6.3	Estudio económico.....	41
	Conclusiones parciales del capítulo I.....	44
	<b>CAPITULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
2.1	Aspectos metodológicos de la investigación.....	46
2.2	Encuesta dirigida a las pymes de la ciudad de Atuntaqui.....	46
2.3	Entrevistas dirigidas a propietarios de consultoras contables y tributarias ...	54
2.4	Metodología para desarrollar el diagnostico estratégico a través de la matriz FODA	57
2.5	Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo de la oficina consultora tributaria y contable.....	60
1.	Situación actual:.....	60
2.	Diagnostico estratégico:.....	60
3.	Proyección estratégica:.....	60
4.	Matriz estratégica:.....	62

4.1	Metodología a emplear en la elaboración del plan de negocios de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui.....	62
4.2	Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora contable y tributaria.....	63
1.	Estudio de mercado: .....	63
2.	Estudio técnico:.....	63
3.	Estudio legal:.....	63
4.	Estudio financiero:.....	63
4.3	Metodología para la validación de resultados.....	63
5.	<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	66
3.1.	Plan estratégico de desarrollo institucional.....	66
5.1.1	Situación actual .....	66
5.1.2	Escenario para el 2023.....	66
5.1.3	Proyección estratégica.....	67
3.1.4	Estrategias y planes de acción.....	71
3.1.5	Matriz estratégica .....	73
3.2.	Plan de negocio de la oficina .....	77
3.2.2	Servicios que brinda la empresa.....	77
3.2.3	Precios .....	79
3.2.1	Descripción del área de negocio.....	79
3.3.	Estudio de factibilidad.....	80
3.3.1	Estudio de mercado.....	80
3.3.2	Estudio técnico .....	81
3.3.4	Estudio financiero .....	95
3.4	Validación de los resultados de la investigación.....	103
	Conclusiones parciales del capítulo III.....	104
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	107

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I. Cronograma del proyecto de investigación .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO II. Árbol de problemas .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO III. Árbol de objetivos .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO IV. Encuesta a las pymes de la ciudad de Atuntaqui .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO V. Validación del instrumento de la encuesta dirigida a las pymes de la ciudad de Atuntaqui .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO VI: Validación del instrumento de la entrevista dirigida a los propietarios de las pymes en la ciudad de Atuntaqui .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO VII. Formato para la ponderación de la matriz FODA .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO VIII. Encuesta dirigida a los expertos de la universidad de Otavalo .....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO IX. Estudio financiero de la oficina consultora.....	¡Error! Marcador no definido.

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	17
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de las pymes .....	30
<b>Tabla 3.</b> Clasificación nacional de las pymes.....	30
<b>Tabla 4</b> Tiempo de operación de las pymes.....	47
<b>Tabla 5</b> Riesgos tributarios.....	48
<b>Tabla 6</b> Problemas presentados .....	49
<b>Tabla 7</b> Líneas de servicio .....	50
<b>Tabla 8</b> Control contable y tributario .....	51
<b>Tabla 9</b> Calificación de servicios .....	52
<b>Tabla 10</b> Necesidad de la consultora .....	52
<b>Tabla 11</b> Frecuencia de contratación .....	53
<b>Tabla 12</b> Preguntas del FODA .....	57
<b>Tabla 13</b> Matriz FODA .....	58
<b>Tabla 14</b> Cruce estratégico .....	59
<b>Tabla 15</b> Grado de consecución del objetivo 1 .....	69
<b>Tabla 16</b> Grados de consecución del objetivo 2.....	70
<b>Tabla 17</b> Grados de consecución del objetivo 3.....	71
<b>Tabla 18</b> Grados de consecución del objetivo 4.....	71
<b>Tabla 19</b> Plan de acción 1.....	72
<b>Tabla 20</b> Plan de acción 2.....	72
<b>Tabla 21</b> Plan de acción 3.....	73
<b>Tabla 22</b> Plan de acción 4.....	73
<b>Tabla 23</b> Matriz estratégica .....	74

<b>Tabla 24</b> Inversión Inicial.....	95
<b>Tabla 25</b> Constitución de la oficina .....	96
<b>Tabla 26</b> Aporte de los socios .....	96
<b>Tabla 27</b> Balance de situación inicial .....	96
<b>Tabla 28</b> Proyección de Ingresos.....	97
<b>Tabla 29</b> Proyección de gastos.....	98
<b>Tabla 30</b> Rol de pagos .....	99
<b>Tabla 31</b> Estado de resultado Integral .....	99
<b>Tabla 32</b> Flujo de caja.....	100
<b>Tabla 33</b> Depreciaciones .....	101
<b>Tabla 34</b> VAN y TIR .....	102
<b>Tabla 35</b> Recuperación de la inversión .....	102
<b>Tabla 36</b> Validación de proyecto por expertos .....	103

### ÍNDICE DE FIJURAS

<b>Figura 1</b> Esquema del proceso de planificación estratégica .....	34
<b>Figura 2</b> Metodología del estudio de mercado.....	39
<b>Figura 3</b> Componentes del estudio técnico.....	41
<b>Figura 4</b> Componentes del estudio financiero.....	43
<b>Figura 5</b> Logo de la empresa .....	67
<b>Figura 6</b> Macro localización .....	82
<b>Figura 7</b> Micro Localización .....	83
<b>Figura 8</b> Diseño preliminar.....	83

### INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1</b> tiempo de operación de las pymes.....	48
<b>Gráfico 2</b> Riesgos tributarios .....	48
<b>Gráfico 3</b> Problemas de empresas .....	49
<b>Gráfico 4</b> Líneas de servicios .....	50
<b>Gráfico 5</b> Control contable.....	51
<b>Gráfico 6</b> Clasificación se servicio profesional.....	52
<b>Gráfico 7</b> Necesidad de la consultoría .....	53
<b>Gráfico 8</b> Contratación del servicio.....	54

## RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación propone la creación de una oficina consultora que brinde la asesoría y capacitación en temas tributarios y contables, a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui, con el propósito brindar soluciones a las necesidades empresariales y ayudarles a crecer dentro del mercado nacional.

Los hallazgos de la presente investigación están conferidos en tres capítulos que son: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación y el estudio de factibilidad, así como también contiene las conclusiones y las recomendaciones correspondientes a la investigación.

La investigación determinara diseñar un plan estratégico para la creación de una oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui - Ecuador, que contempla el desarrollo institucional y el plan de negocios de dicha oficina, con su cartera de servicios a prestar.

Se realizó un estudio de factibilidad que arrojó resultados positivos para la creación de la oficina y se validaron los resultados de la investigación por el método de expertos.

## **ABSTRACT**

The following titling work proposes the creation of a consultancy office that provides advice and capitation on tax and accounting issues, to small and medium-sized companies in private care, with the title of attention to the needs of business enterprises and the needs of growth within the national market.

The findings of this research are conferred in three chapters that are: theoretical framework, methodological development, research results and feasibility study, as well as the conclusions and recommendations corresponding to the research.

The investigation will determine the design of a strategic plan for the creation of a tax and accounting consulting office in the city of Atuntaqui - Ecuador, which contemplates the institutional development and the business plan of said office, with its portfolio of services to be provided.

A feasibility study was carried out that yielded positive results for the creation of the office and the results of the research were validated by the expert method.

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

En los últimos años los países han fomentado el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo la creación de nuevos mercados, en que resulta atractivo para generar oportunidades a nuevos emprendedores, sin embargo, la forma en que los empresarios manejan sus economías resulta arriesgada debido a su falta de conocimiento contable y tributario. Las empresas contables y de auditoría, pueden ofrecer también una amplia gama de servicios adicionales, en particular de asesoramiento tributario, de inversión y de consultoría en lo que respecta a la tecnología de la información (OMC, 2015). En concordancia con lo antes descrito, las llamadas consultorías con su personal capacitado en materia contable y tributaria, pueden ayudar a mitigar la incertidumbre de un control económico favorable a sus clientes. La contribución que estas empresas prestan, va más allá de un simple servicio, sino que a su vez son generadoras de fuentes de empleo, que en conjunto dinamizan la economía de un país.

Ecuador es un país pequeño ubicado geográficamente en un lugar privilegiado que proporciona las condiciones adecuadas para fomentar el desarrollo de su economía. Entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3%, impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público, esto permitió un mayor gasto público, incluyendo la expansión del gasto social e inversiones emblemáticas en los sectores de energía y transporte. En ese período la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los extractos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio". (El Banco Mundial en Ecuador, 2017)

El cantón Antonio Ante, en los últimos años ha crecido significativamente en el ámbito micro empresarial, el crecimiento de los mercados resulta atractivo para generar nuevas oportunidades a emprendedores en el sector textil, la cual es la base económica del cantón.

La situación económica del cantón Antonio Ante, está basada en la economía textil. Por lo tanto, el alcalde del cantón afirma que el 40% de la población de aquel cantón, se dedica a emprender pequeñas fábricas, por lo tanto, personas sin experiencia en el campo empresarial, carecen de eficiencia en el ámbito contable, tributario y financiero, llegan a perder sus empresas, debido que no cuentan con un asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente (Posso, 2016). Atuntaqui es una ciudad en constante crecimiento, tanto en el aspecto económico como cultural, por ello los dueños de las pymes deben estar en entero conocimiento de los aspectos legales y jurídicos que sobrellevan los manejos de las empresas. Con conocimientos adecuados y a tiempo son los que estimulan la perfección del funcionamiento de sus empresas.

La falta de personal capacitado es una de las principales causas de la ausencia de oficinas consultoras en el cantón, otras similares son los costos elevados para el funcionamiento y apertura de las mismas.

Es necesario que este sector micro empresarial del cantón Antonio Ante cuente con una empresa consultora, por ello el presente trabajo propone la creación de una oficina consultora contable y tributaria, con la finalidad de brindar servicios de asesorías y capacitaciones para el mejor funcionamiento de las pymes, y con ello se podrá satisfacer la necesidad existente, con la oportuna información, con herramientas ya establecidas y con la correspondiente publicidad se podrá poner en marcha la optimización de recursos y el buen funcionamiento de la oficina.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se justifica debido a que la ciudad de Atuntaqui carece de oficinas que presten servicios en temas contables y tributarios, y con el aumento de pequeñas y medianas empresas que aspiran ingresar en el sector, se hace necesario la existencia de negocios que brinden servicios para aquellas empresas que no poseen un departamento contable, que les ayude a ser más competitivas, por lo tanto requieren servicios externos de asesoría contable y tributaria a costos bajos que les brinden mayor productividad a corto plazo.

Es necesario que todos los propietarios de las pymes, posean una fuerte cultura contable y tributaria para que puedan entender que los tributos son recursos que recauda el Estado en calidad de administrador, para que luego el Estado pueda cumplir con su obligación constitucional, para ello se necesita de recursos que provienen principalmente de los tributos pagados por los contribuyentes.

La aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera permitirá definir la factibilidad de una empresa consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui, que posibilite brindar el suficiente asesoramiento en materia contable y tributaria para satisfacer las necesidades que tienen estas pequeñas y medianas empresas que empiezan a surgir en la ciudad de Atuntaqui, para que sean más competitivas y tomen mejores decisiones para el bien de la misma.

De todo lo anterior se plantea lo siguiente:

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En la actualidad el mercado textil Antaño, tiene un gran movimiento económico, comercial y de negocios. Sin embargo se afirma que el 40% de pequeñas empresas han comenzado a producir, pero en un porcentaje mínimo, por falta de conocimiento contable y tributario, que por tal desconocimiento llegan a perder su negocio (Posso, 2017). Entonces es por ello que se hace necesario crear una oficina donde representantes de las pequeñas y medianas empresas puedan acercarse a realizar consultas sobre el tema contable y tributario.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo contribuir a la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación contable y tributaria a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Atuntaqui?

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas contables y tributarios, a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de las oficinas consultoras tributarias y contables
- Diagnosticar la situación contable y tributaria de las pymes de Atuntaqui.
- Determinar la factibilidad de crear una oficina consultora contable y tributaria para pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Atuntaqui
- Diseñar un plan estratégico para la creación de una oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui
- Validar los resultados del plan estratégico para la creación de la oficina consultora

## **HIPÓTESIS**

El diseño de un plan estratégico posibilita la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de contabilidad y tributación, a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan estratégico para la creación.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Oficina consultora que brinde servicios en temas contables y de tributación para las pequeñas y medianas empresas de Atuntaqui.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de medición
Plan estratégico para la creación de una oficina consultora.	Dimensión institucional	Plan estratégico del desarrollo institucional elaborado: Misión Visión Valores corporativos Áreas de resultados clave Objetivos estratégicos Estrategias Plan de acción.	Existencia del plan Encuestas de validación.
	Negocio	Plan de negocio para el desarrollo de consultoría.	Existencia del plan. Encuesta de validación
		Factibilidad del proyecto	Estudio de factibilidad.
Oficina que brinde servicios de consultoría tributaria y contable para micro y pequeñas empresas en la ciudad de Atuntaqui	Servicio de asesoramiento	Manual de procedimientos para asesoría	Existencia física del manual de procedimiento.
		Normativas para contabilidad y tributación	Completamiento de normativas
	Servicio de capacitación	Curso de capacitación de contabilidad y tributación	Temas de capacitaciones

Tabla 1. Operacionalización de variables

### MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación se definen como un proceso para la consecución del conocimiento, es importante resaltar que este proceso debe ser riguroso y de una manera lógica. (Hernández Sampieri, 2003, pág. 23)

#### MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO

Este método está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica. Para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales (ORTIZ, 2005). Este método se utilizó para el análisis documental sobre los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo.

#### MÉTODO INDUCTIVO

Con este método se obtienen conclusiones generales a partir de deducciones particulares. Así que consiste en basarse en enunciados singulares, tales como

descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías (Sánchez, 2012). Se recurrió al método inductivo para analizar el problema de investigación, analizando las particularidades de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui.

### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones. Así, este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta (Sampieri, 2006). Se utilizó este método para determinar el problema, tomando como referencia la contextualización y sus características.

### **MÉTODO ANALÍTICO**

Proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Gabriela Morán y Gerardo Alvarado, 2010). Permitted analizar el problema y los resultados obtenidos provenientes de la aplicación de los instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista.

### **MÉTODO CUALITATIVO**

Se utilizan técnicas para poder realizar el estudio. La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como: las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (Blasco y Pérez, 2007). Se utilizó el método cualitativo para el correcto análisis de los resultados por lo que describe detalladamente los patrones de comportamiento de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar la presente investigación se utilizaron las técnicas o instrumentos de recopilación de información siguientes:

## Entrevista

Se utilizó la entrevista la cual estuvo dirigida a los propietarios de consultoras tributarias y contables y a expertos en contabilidad de la ciudad de Otavalo, dicha información, sirve para la creación de la oficina consultora de esta investigación.

## Encuesta

Una encuesta es fundamental en cualquier investigación. Fernando (1993) refiere que es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana. Las encuestas se realizaron a una muestra de la población de pymes ubicada en la ciudad de Atuntaqui, que después de depurar a las que no requieren de un servicio de asesoría tributaria y contable, resultó una población de 885 pymes. En el presente trabajo se utilizó la fórmula para calcular el tamaño de muestra por el método aleatorio simple, cuando ya se conoce el tamaño de la población total, siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * a * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * a * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población = 885

- $Z\alpha = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- $p =$  proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d =$  precisión (en la investigación se usó un 5%)

La encuesta y la entrevista, fueron validadas previamente a su aplicación, utilizando el método de expertos, realizando 3 presentaciones del instrumento.

## APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

### APORTE TEÓRICO

La fundamentación de la investigación que contribuirá con una base de datos, a que otras personas pueden hacer uso para futuras investigaciones similares,

debido a que se sustentará bibliográficamente los aportes de otros autores e información relevante de artículos científicos.

### **APORTE PRÁCTICO**

Crear un plan que permita la creación de una empresa consultora que asesorará a propietarios de las pequeñas y medianas empresa.

### **APORTE METODOLÓGICO**

El aporte metodológico de la investigación es la manera de cómo se ha desarrollado metodológicamente la creación de la oficina consultora, la cual resultó una guía importante para la creación de otras oficinas similares.

### **ESTRUCTURA CAPITULAR**

A continuación se muestra la estructura siguiente:

#### **INTRODUCCIÓN**

Contiene los aspectos fundamentales del diseño de la investigación

#### **CAPÍTULO I**

Muestra el marco teórico referencial acerca de los antecedentes y tendencias de los planes estratégico para la creación de la oficina consultoras.

#### **CAPÍTULO II**

Contiene el desarrollo metodológico de la investigación fundamentándose en la metodología y técnicas que se emplearon en la investigación.

#### **CAPÍTULO III**

Análisis de los resultados, donde se expresa el plan estratégico para la creación de una oficina consultora, el plan de negocios, el estudio de factibilidad, así como también la validación de los resultados de la investigación.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Contiene los principales resultados alcanzados en la investigación.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## **Antecedentes y tendencias de las oficinas consultoras tributarias y contables**

### **1.1 Características de las oficinas consultoras contables y tributarias.**

#### **1.1.1 Antecedentes de la consultoría**

La falta de cultura contable y tributaria por parte de los dueños de las pequeñas y medianas y empresas, provoca que no estén al día en el cumplimiento de sus obligaciones contables, y tributarias. Esto les acarrea problemas con los organismos pertinentes, considerándolos sujetos claves para el pago de multas y sanciones tributarias.

Las consultorías son indispensables para todas aquellas empresas que desean mejorar su economía, evitando malgastar sus recursos que no le permiten mejorar. Por esta razón, la consultoría empresarial es un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificada en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización y procedimientos (Alvarez, 1998). El trabajo del consultor comienza al presentarse alguna situación considerada insatisfactoria y susceptible de mejora que produzca un cambio.

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales semejantes, sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como clase separada de la actividad humana y campo de aprendizaje, la consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada, entonces se tuvo la necesidad de describir y determinar métodos y/o procesos aplicables a diversas empresas situaciones y los empresarios fueron inducidos y convencidos para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron

hasta la segunda mitad del siglo XIX, en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo. (Kubr, 2008, p.5)

### **1.1.2 Evolución de las consultorías contables y tributarias.**

Las empresas consultoras son las de mayor crecimiento, por lo tanto van evolucionando.

Con el auge de la economía y creciente desarrollo económico de países como Estados Unidos de América y los países de Europa, las empresas poco a poco fueron desarrollando sus propios departamentos de proyectos con sueldos muy atractivos (...) Era muy difícil que un solo consultor o asesor pudiera desarrollar en una sola empresa mejoras continuas durante mucho tiempo. Tras el jueves negro de octubre de 1929 las corporaciones que no quebraron se deshacen de gran parte de su oneroso talento y entran en un periodo de reducción de operaciones que durará hasta el inicio de la II Guerra Mundial. Estos empleados con grandes dotes, experiencias y salarios se dieron a la tarea abrir sus empresas de consultoría y de manera directa, enfrentan en clara competencia a firmas de consultoría establecidas como Price Waterhouse o McKinsey, entre otras. (Lavin, 2017, p.3)

De todo lo anterior se puede apreciar, que un elemento relevante para esta investigación es que las consultorías tienen gran importancia y están en plena expansión, lo que constituye una oportunidad para la apertura del servicio para las pymes de la Ciudad de Atuntaqui.

De este modo, luego de ver la dificultad de los consultores o los asesores que no podían llevar el control de todas las empresas, se crearon consultoras. Milán (2012) Define la consultoría de las empresas como. “Un método para mejorar las prácticas de gestión, método que puede ser empleado por una empresa privada independiente, una empresa con dependencia interna de consultoría, en una organización privada o pública”. (p. 3).

Por lo tanto una consultoría ayuda a una empresa a conocer su situación actual y como dentro del mercado. Por otra parte. Steele (1975) afirma:

Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el

consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que los son. (p.7)

A partir de lo mencionado anteriormente, los autores del presente trabajo están de acuerdo en que la tarea de un consultor es prestar toda la ayuda posible, contribuyendo por medio de todos sus conocimientos a mejorar las prácticas de gestión de una empresa, esto no lo hace responsable de los resultados que se esperan, puesto que el único responsable de que lo que se enseña se ponga en práctica y sea constante de los propietarios y personal involucrado a la empresa.

## **1.2 Clasificación de las consultorías.**

Como toda área tiene su clasificación, así también las consultorías son clasificadas mediante su análisis y sus características. Cohen (2003) clasifica a la consultoría empresarial en diez áreas diferentes:

- Gerencia general que incluye planeación organizacional, estrategias y otras funciones gerenciales generales
- Manufactura, incluidos el control de producción y la administración de instalaciones
- Personal, que tiene que ver con formación y capacitación, contratación selección manejo de programas de beneficios extra salariales para empleados y otras actividades similares marketing, que comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución
- Finanzas y contabilidad, que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión
- Adquisiciones y compras
- Investigación, desarrollo, selección y análisis de productos potenciales
- Empaques incluidos aspectos como maquinaria para empaçar, diseños y pruebas
- Administración, que incluye administración de oficios y procedimientos administrativos
- Operaciones internacionales, que se refiere a importaciones, exportaciones, concesiones aranceles y sociedades conjuntas

- Servicios especializados, que abarca todas las demás áreas como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones

Respecto a la clasificación de las consultorías, se puede mencionar que en la presente investigación la consultoría anteriormente citada, corresponde fundamentalmente al área de finanzas y contabilidad.

En el orden de las ideas anteriores sobre la clasificación de las consultorías. Norrys (2014), afirma:

Las consultoras proporcionan a sus clientes orientación y asesoría para lograr un mejor rendimiento, el ahorro de costos o cómo afrontar el futuro con las mayores seguridades. No obstante, no todas las consultorías ofrecen los mismos servicios ni, lógicamente, los mismos resultados. De hecho, se pueden distinguir cuatro tipos de consultoría:

- Consultoría estratégica
- Consultoría de IT
- Consultoría de encargo
- Consultoría de implementación

La consultoría estratégica: Tiene por definición ayudar a las empresas a posicionarse, jerarquizar y seleccionar los mercados y actividades en las que desean desenvolverse e invertir, definir y hacer evolucionar su modelo de negocio, etc., en otras palabras, ayudan a orientar las opciones fundamentales para el futuro.

La consultoría de IT: Por su parte, es aquella que proporciona a la dirección de la compañía los instrumentos y los elementos tecnológicos necesarios para gestionar los recursos y los procesos productivos.

La consultoría de encargo: Es la que realiza como su nombre lo dice, estudios o tareas específicas que requiere una empresa o un directivo, como por ejemplo documentar un proceso, descripciones de puestos, estudios genéricos de mercado, etc.

La consultoría de implementación: La consultoría de implementación es el apoyo necesario para lograr la óptima y rentable instalación de las estrategias

decididas por la dirección, con la mayor economía de esfuerzos y de recursos. Aunque menos conocida, la consultoría de implementación es la única de los cuatro tipos de consultoría que va más allá del mero análisis, la presentación de informes y consejos que luego deberán ser puestos en ejecución por los responsables internos.

Acotándose a lo anteriormente expuesto, sobre los tipos de consultoría, se toma en cuenta la consultoría que se pretende ofrecer en la presente investigación. La misma pudiera abarcar los tipos de consultoría de encargo y de implementación, según los ítems mostrados.

La clasificación de las consultorías, también tiene que ver con las características de las mismas. Así se requieren tres cualidades: primero estar bien conectados, es decir tener buenas relaciones con empresarios y otros sectores para ser reconocido dentro del medio. La segunda es ser directo y frontal para decir lo que en realidad necesita cambiar la empresa y no decir lo que el empresario desea escuchar. De esta forma se puede proponer, trabajar en cambios y obtener resultados. La tercera cualidad es tener tacto para decir las cosas (Trejo, 2013). En referencia a la clasificación de las consultorías, se expresa que deben estar bien concretadas, ser verdaderas y por último, ser puntales en las decisiones a tomar.

El ser un consultor, no solo requiere de dedicación y esfuerzo, sino también una gran responsabilidad ya que tiene a su cargo empresas, las cual necesitan un control exitoso. Cordero (2013) afirma:

Además de esas habilidades es indispensable ser organizado con el dinero, porque no es un trabajo estable y el consultor debe estar preparado ante cualquier eventualidad. Además de ser organizado en sus finanzas y contabilidad el profesional debe saber trabajar en equipo y planificar, porque cualquiera no puede ofrecer consultorías, ya que requiere de profesionalismo para identificar lo que requieren las empresas y así potenciar sus productividades, mejorar el clima laboral, innovar en procesos. (p. 3)

Acotando lo antes mencionado, se describe que la persona consultora debe estar capacitada para enfrentar cualquier incidente, como también debe tener el espíritu de compañerismo, porque es muy fundamental trabajar en equipo ya

que desempeñarse como consultor requiere de profesionalismo para ayudar a la necesidad de las empresas.

Toda consultora que preste servicios profesionales, debe ser activa, tener estrategias para así lograr tener una mayor cantidad de clientes empresarios por ejemplo. Zauzich (2013) menciona:

En Ecuador, una de las consultorías más solicitadas es en la que el asesor visita las empresas durante un mes para identificar errores en diferentes áreas. En ese tiempo también capacita a los gerentes para que desarrollen nuevas prácticas y saquen lo mejor de su equipo de trabajo. (p. 3)

En el Ecuador, la Ley de Consultoría Capítulo I, del Ámbito de la Ley, expresa lo siguiente:

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente ley y su reglamento. Cuando esta ley utilice la palabra Consultores, se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

#### Capítulo II, De los Consultores

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituido de conformidad con la Ley de Compañías.

Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta ley.

Art. 6.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultorías, deberán reunir los requisitos siguientes:

- a) Tener título profesional conferido por una Institución de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley, y,
- b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos especializados.

Los servicios que prestan las consultorías van más allá de una simple guía para los gerentes que buscan mejorar sus conocimientos tanto financieros como contables, sino que también brindan capacitaciones tributarias, financieras, y contables para mejorar sus emprendimientos aplicando estrategias necesarias para la consecución de sus objetivos a largo plazo.

La consultora que se pretende crear mediante la presente investigación, deberá tener en cuenta estos elementos establecidos en la Ley de consultorías de Ecuador, así como los procedimientos establecidos a tales efectos.

### **1.2.1 Requisitos para la apertura de una consultora**

Para dar a conocer cuáles son los requisitos de apertura a una consultoría, se debe primero conocer las variedades de compañías que existen en el Ecuador. Ley de compañías (1999) afirma:

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima; y
- La compañía de economía mixta

En relación con lo mencionado, se puede mencionar que las empresas también tienen sus clasificaciones y codificaciones y en la ley de compañías se dividen en 5 especies, las cuales de todas ellas la que corresponde a esta investigación o a la creación de la empresa consultora, es la compañía de responsabilidad limitada.

Luego de conocer el tipo de compañía se puede describir los requisitos para la apertura de la consultoría. Según el (Ecuador, Servicio de Rentas Internas del, 2017) los requisitos para la apertura de un negocio de consultoría son los siguientes:

- Formulario de RUC 01-A
- Nombramiento del representante legal
- Escritura de la Constitución inscrita en el Registro Mercantil
- Documento de ubicación del establecimiento o matriz

### **1.3 Análisis de las distintas posiciones teóricas de la investigación.**

#### **1.3.1 Contabilidad**

La contabilidad, parte fundamental dentro de una empresa u organización. también es un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad (Sidney, 1990). De acuerdo a esta afirmación la misión de la contabilidad financiera, o contabilidad externa, es obtener la información del patrimonio de la empresa y de sus resultados.

#### **1.3.2 Tributación**

Son Obligaciones con una entidad que se las debe cumplir. Por ello tributar es contribuir al Estado, como un compromiso y una obligación ciudadana, con el pago de impuestos en dinero, especies o servicios que servirán para financiar la satisfacción de necesidades sociales, es decir, para ayudar a la economía nacional, la norma tributaria en el Ecuador es compleja y cambiante, debido a que debe adaptarse a la realidad de todo el mundo que regula (S.R.I., 2015). Estos cambios afectan directamente a la situación tributaria de los contribuyentes no obligados a llevar contabilidad, por tal motivo, es necesario que los dueños de las empresas se capaciten.

#### **1.3.3 Finanzas**

Área de la economía que estudia el funcionamiento de dinero y capitales. Padilla (2014) define a las finanzas como: la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

#### **1.3.4 Inversión**

Consiste en Invertir una cantidad de dinero, con fines productivos con el objetivo de obtener una ganancia (Flórez, 2015). Cualquier tipo de activo o cualquier tipo de interés económico, propiedad de un inversionista o controlado por el mismo, directa o indirectamente que pueden ser: bienes

muebles e inmuebles, acciones y obligaciones de las empresas, títulos de crédito y derechos de propiedad intelectual, concesiones comerciales otorgadas por ley o por contrato que tiene por objetivo concreto la liberalización del comercio de servicios y acceso a los mercados.

Las anteriores posiciones teóricas son de gran importancia para esta investigación, por lo que la consultora que se pretende crear, deberá tener en cuenta no solo para el servicio que brindará, sino además su propio quehacer como empresa.

### **1.3.5 Las pymes (pequeñas y medias empresas)**

Existen negocios que se pueden considerar pequeñas o medianas empresas. Así, se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas (S.R.I., Equidad y Desarrollo, 2015). Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Textiles
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones

En la ciudad de Atuntaqui, donde se pretende crear la consultora, las actividades económicas en las que se desempeñan las pymes, abarcan todas las anteriormente planteadas. Es por eso que surge la necesidad de crear una consultora tributaria y contable, dirigida a las pymes que no cuentan con un departamento contable, es decir no tienen su propio contador.

### **1.3.6 Clasificación de las pymes, pequeñas y mediana empresa.**

Cuando se habla de las pymes, se debe tener en cuenta como se clasifican. Así el Programa Estadístico Comunitario de la Comunidad Andina de

Naciones (CAN), adoptado mediante Decisión 488, define los preceptos básicos para elaborar las estadísticas comunitarias de las PYMES (Camara de Comercio, 2017). Este sistema estadístico regional establece que las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702.

El artículo 3 de la Decisión 702 de la CAN establece los parámetros de acuerdo a lo señalado a continuación:

- a) Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales.

**Tabla 2.** Clasificación de las pymes

Variables (**)	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor bruto de las ventas anuales( U\$\$)*	≤100.000	100.000 – 1.000.000	50 – 99 1.0000001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Fuente: Cámara de comercio de Quito.

Así mismo, en el artículo 5 de la CAN, la Decisión 702 determina que los Países Miembros deberán elaborar y transmitir estadísticas comunitarias armonizadas sobre PYMES.

**Tabla 3.** Clasificación nacional de las pymes

Variables	Microempresas	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de las ventas anuales( U\$\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	< 4.000.000

Fuente: Cámara de comercio de Quito

En resumen, se puede mencionar que las tablas 1 y 2, sirven para hacer una demostración de cómo se clasifican las empresas, que de acuerdo a las variables se puede determinar si corresponden a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. De estas manera podemos clasificar a las empresas en la Ciudad de Atuntaqui.

### **1.3.7 Importancia de las pymes**

Las pequeñas y medianas empresas, son el motor de una economía. Por lo tanto, las pymes en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (S.R.I., 2017). Por esta razón se debe tener en consideración la importancia de las pymes en el país, ya que son precisamente ellas las que generan empleo y riquezas, además de impulsar a nuevos emprendedores a crear sus propias empresas.

## **1.4 Planes estratégicos**

### **1.4.1 Definiciones de estrategias**

Series de acciones, encaminadas hacia un fin determinado. Asimismo considero que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados (Ansoff, 1965). La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Asimismo, para (Koontz, 1991), “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (pág. 24)

Por otra parte para (Dandira, 2012), con respecto a los estrategias, muchos asumen que cualquiera puede serlo, que eso va a depender de las opciones u oportunidades que se presenten y que, en un momento dado, un individuo cualquiera puede convertirse en el héroe que hablo en el momento preciso y

sus ideas se tornaron en la salvación o en la solución del conflicto; que aquejaba en el momento a la organización.

Se plantea entonces que una estrategia comercial, es aquello que determina el marco de las actividades comerciales de la firma y que ofrece directrices para la coordinación de tareas, de modo que la empresa pueda responder ante un entorno cambiante y a la vez ejercer influencia en él.

#### **1.4.2 Proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones**

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Scott (2013) menciona:

Si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos. (pág. 13)

En consecuencia con lo antes citado, un proceso de formulación es de vital importancia para la creación de una consultoría, que por medio de una estrategia se puede prever futuros inconvenientes, con una serie de decisiones anticipadas. Para este proyecto sobre la creación de una oficina consultora, es necesario formular una estrategia sólida, que permita alcanzar los propósitos y objetivos de la misma.

#### **1.4.3 Elementos de la planificación estratégica**

Se consideran básicamente cinco elementos de la planificación estratégica en el trabajo que describió (Scott, 2013). Así que el primero, los gerentes individuales usaron una estructura de pensamiento para abordar problemas dentro de su área, segundo, los gerentes aplicaron esta estructura al análisis de la información, tercero, el director ejecutivo integró los diferentes tipos de

análisis presentados por los gerentes a fin de llegar a una decisión, cuarto, se diseñó un sistema de control para observar la asignación de los recursos y por último se dejó la puerta abierta para modificar la estrategia a medida que se desarrollaran los acontecimientos. Vale la pena considerar estos componentes de la planificación estratégica en detalle.

Por otra parte los autores (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012). Mencionan los elementos del plan estratégico, que pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a) **Los Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no solo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) **Visión:** Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) **Misión:** Entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- d) **Estudios de los factores internos y externos:** Se establecen los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
- e) **Políticas.** Son principios generales o maneras de comprender, que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) **Procedimientos.** Establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) **Programas.** Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- h) **Estrategias.** Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- i) **Presupuesto.** Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un

presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de hora hombre – máquina.

Un esquema para el proceso de planificación estratégica, es el que se muestra en la figura 1.



**Figura 1** Esquema del proceso de planificación estratégica  
Fuente: Romillo, la dirección estratégica caso UNAH

Este esquema ha sido utilizado, para la elaboración del plan estratégico del PEDI 2015-2020 en la Universidad de Otavalo y en diferentes trabajos de titulación de la propia universidad, cuya fuente se remonta al trabajo de (Romillo, 2006) Dirección Estratégica de la Universidad caso UNAH, los autores de esta investigación considera que esta metodología también pudiera emplearse en la elaboración del plan estratégico de la consultora contable y tributaria de la ciudad de Atuntaqui.

### 1.5 Carteras de servicios de oficinas consultoras

Para conocer que es una cartera de servicios de las oficinas consultoras contables y tributarias, se necesita conocer los elementos siguientes:

### **1.5.1 Servicio contable**

Están diseñados para que se constituyan en un verdadero soporte administrativo, sobre el cual el empresario o comerciante pueda realizar netamente su actividad productiva, con la confianza que cuenta con una empresa de especialistas que se encargará de hacer las tareas contables oportunamente y dentro de las disposiciones legales vigentes (Seijo, 2014). En relación con lo mencionado se dice que, los servicios están orientados a la asesoría en contabilidad, declaraciones de impuestos, reportes financieros, traducción de estados financieros a formatos internacionales, presupuestario, gestión de caja, entre otros. Es un Concepto de gran importancia para esta investigación, porque ayuda a conocer a profundidad el campo laboral al que se enfrenta un asesor contable, con el objetivo de ayudar a los clientes en la toma de decisiones.

### **1.5.2 Aplicación de contabilidad**

Los alcances de la contabilidad se encuentran en todos los sectores económicos: agropecuario, industrial, comercial y sector de servicios, los cuales se analizan uno a uno (Granados,2012). Después de lo anteriormente expuesto, se puede mencionar que en el sector que se encuentra este proyecto, es de servicios, porque la consultora a realizarse, tiene como objetivo proveer bienes intangibles que satisfacen distintas necesidades.

### **1.5.3 Sistema contable**

Son métodos y mecanismos que utilizan diferentes entidades para un mejor control (Cunninhan & Nikolai, 2015). Es la clasificación de las cuentas y de los libros de contabilidad, formas, procedimientos y controles que sirven para contabilizar y controlar el activo, pasivo, entradas, gastos y los resultados de las transacciones. Considerando la definición anterior, en sentido amplio, sistema contable es el conjunto de registros, controles, métodos y procedimientos que sirven para lograr información contable eficiente, la cual sirve para la toma de decisiones de la empresa.

#### **1.5.3.1 Tipos de sistemas contables**

Para (Carmen García, 2014) el sistema contable se clasifica de la siguiente manera.

- Sistema integrado
- Sistema no integrado
- Sistema auxiliar.

Sobre los tipos de sistemas contables se considera que el que se utilizará en la oficina que se creará, es el sistema integrado y no integrado, porque este sistema está destinado a pequeñas y medianas empresas, además controla y gestiona las operaciones de las empresas ya sean de servicios, o producción.

#### **1.5.4 Servicio tributario**

El impuesto es recaudado por el gobierno sobre los proveedores de servicios en ciertas transacciones, pero en realidad es asumido por los clientes. Se clasifica bajo el Impuesto Indirecto y se creó bajo la Ley de Finanzas de 1994 (Bennett, 2017). Por lo tanto, un servicio tributario es, cuando una persona capacitada, ayuda a realizar el proceso requerido por la administración tributaria, para que el cliente pueda acceder a cualquier trámite tributario, por ejemplo, una declaración de impuestos. Es por ello que se está de acuerdo con el texto antes mencionado, porque se refiere a que todo impuesto es recaudado por un gobierno, que cada contribuyente debe cancelar, esto debe tenerse en cuenta por la oficina consultora que se creará.

#### **1.5.5 ¿Qué ofrece una oficina consultora contable y tributaria?**

Una oficina consultora de contabilidad y tributación, según la empresa (ALECONT®, 2017), prestan los siguientes servicios:

- Asesoría en base al régimen actual de su negocio o empresa
- Actualización y elaboración mensual de libros contables
- Elaboración y presentación de las declaraciones mensuales de ventas y compras de acuerdo al régimen de su negocio o empresa
- Elaboración y presentación de las declaraciones tributarias anuales (balance general, estado de ganancias y pérdidas, estados financieros)
- Elaboración de anexo transaccional, anexo en relación de dependencia, anexo de socios y accionistas y todos los reportes solicitados por el Servicio de Rentas Internas

- Elaboración y presentación de obligaciones ante la Superintendencia de Compañías (estado de resultados integrales, estado de cambio en el patrimonio, estado de flujo en el efectivo y notas, entre otras)
- Ingreso y obtención de reportes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ingreso y legalización de documentos solicitados por el Ministerio del Trabajo
- Implementación del sistema contable
- Capacitación del sistema a todos los usuarios
- Asesoría en declaraciones patrimoniales
- Consultoría e implementación de normas internacionales de información financiera (NIIF's)
- Estructuras financieras societarias
- Flujos de efectivo

En concordancia con lo antes mencionado, se puede afirmar que son importantes los servicios que brinda una institución de este tipo, ya que mejoran la calidad de las pymes, reduciendo la incertidumbre de un posible fracaso empresarial.

### **1.6 Estudio de factibilidad**

El estudio de viabilidad es el análisis de todo el proyecto (Massieu, 2013). El modelo de negocio ni el estudio de factibilidad deben considerarse herramientas que sustituyen por completo al plan de negocio de hecho, son los pasos previos e indispensables. Por un lado, el modelo de negocio debe concebirse después de haber identificado la oportunidad de negocio para describir los fundamentos de cómo la organización planea crear, desarrollar y capturar un valor. Una vez definido el modelo de negocio, se recomienda realizar el estudio de factibilidad y solamente en el caso de que éste resulte favorable entonces se recomienda proceder a escribir el plan de negocio.

Por lo tanto se puede acotar que un estudio de factibilidad, es el análisis financiero, económico y social de una inversión, con la finalidad de investigar y descubrir si la idea de negocio es realmente viable. Por tal razón es importante para esta investigación, realizar un estudio de factibilidad, ya que es un paso

indispensable para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto, para lograr el objetivo de crear una empresa.

Entre los aspectos necesarios a tener en cuenta, el estudio de factibilidad consta de lo siguiente:

### **1.6.1 Estudio de mercado**

Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica Santos. (2008) afirma:

El estudio de mercado es más que el análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden pronosticarse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial (pág. 4)

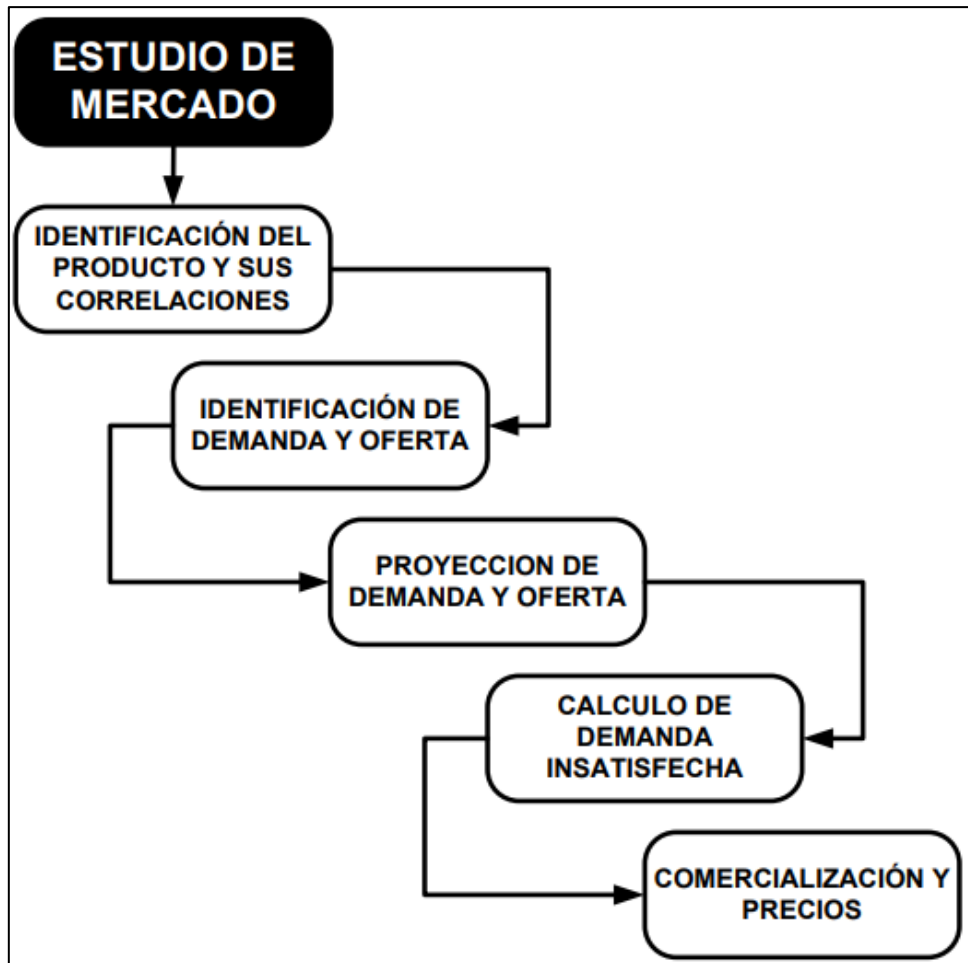
En concordancia con lo antes mencionado, se dice que un estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio y mejorar productos. Por ende, esta información es importante y se debe aplicar un estudio de mercado a un plan de negocios, para conocer cuál es la necesidad insatisfecha que existe.

#### **1.6.1.1 Etapas de un estudio de mercado**

Las etapas de un estudio están compuestas por 6 fases (Villallo, 2011) menciona las etapas siguientes:

- Definición del producto
- Delimitación del área de mercado y consumidores
- Colecta de información de la demanda y la oferta
- Análisis de la información de la demanda y la oferta.
- Análisis cualitativo de todas las informaciones
- Conclusiones.

También (URBINA., 2012) recomienda una metodología:



**Figura 2** Metodología del estudio de mercado  
**Fuente:** Baca Urbina

Con lo antes planteado, se puede decir que las etapas de un estudio de mercado son muy importantes, porque gracias a ellas un investigador puede guiar, las metodologías que son sustanciales. Los autores de esta investigación consideran que es conveniente, utilizar la metodología de Urbina para realizar el respectivo estudio de mercado en esta investigación.

A continuación se describen los posibles resultados de la metodología del estudio de mercado.

**Identificación del producto y sus correlaciones:** Hace referencia a que se debe dar a conocer, su utilización, productos sustitutos o complementarios y su vida útil, dependiendo el tipo de servicio.

**Identificación de la demanda y la oferta:** En este punto, se debe conocer los consumidores y los ofertantes.

**Proyección de la demanda de la oferta:** Para obtener la proyección de la demanda, se tomó en consideración las opiniones de diferentes empresarios, dueños de consultores contables y tributarios. Con sus opiniones vertidas se logró obtener la proyección de demanda.

**Demanda insatisfecha:** Con ayuda de las encuestas realizadas se ha podido determinar la demanda insatisfecha. Donde la demanda no es otra cosa, que la diferencia de la demanda y la oferta.

**Comercialización y precios:** De igual manera se determina los precios, a base de la opinión de diferentes expertos en el tema.

### **1.6.2 Estudio técnico**

Da una visión clara de las variables que se van a realizar, que aparecen en la formulación del proyecto. “Un estudio de viabilidad técnica evalúa los detalles de cómo se piensa entregar un producto o servicio a los clientes. Piense en materiales, mano de obra, transporte, dónde se ubicará su negocio y la tecnología que será necesaria para unir todo esto”. (Wolfe, 2818, pág. 2). A partir de este planteamiento se considera que un estudio técnico es la segunda etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles, para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño y la localización. Por lo tanto, un estudio técnico es importante para esta investigación, porque gracias a este se podrá analizar el tamaño del proyecto, donde va estar ubicado y que es lo que va a ofrecer.

### 1.6.2.1 Componentes del estudio técnico

Los componentes de un estudio técnico según (Baca Urbina, 2013) son los siguientes:



**Figura 3** Componentes del estudio técnico  
**Fuente:** Baca Urbina

En concordancia con lo antes mencionado, los componentes del estudio técnico sirven para determinar la factibilidad del proyecto. Estos componentes del autor ya mencionado, serán utilizados en esta investigación, por su claridad y su secuencia al tener una estructura bien fundamentada. Sin embargo, para esta investigación se considera que el estudio técnico se debe realizar partiendo desde un análisis y determinación del lugar, donde va a ubicarse la oficina, hasta llegar a determinar la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto.

### 1.6.3 Estudio económico

Se realiza para saber si tiene factibilidad el proyecto o la investigación. (Valencia, 2013, pág. 81) “Estudio económico-financiero: determina la viabilidad del proyecto a partir de indicadores de rentabilidad.” Por lo tanto es de suma

importancia para el proyecto realizar este estudio económico, porque gracias a ello se conocerá si es o no factible realizar la consultoría .

Por otra parte. Santos (2008) refiere que el estudio económico-financiero de un proyecto, hecho de acuerdo con criterios que comparan flujos de beneficios y costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea, si es o no rentable y sí siendo conveniente, es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

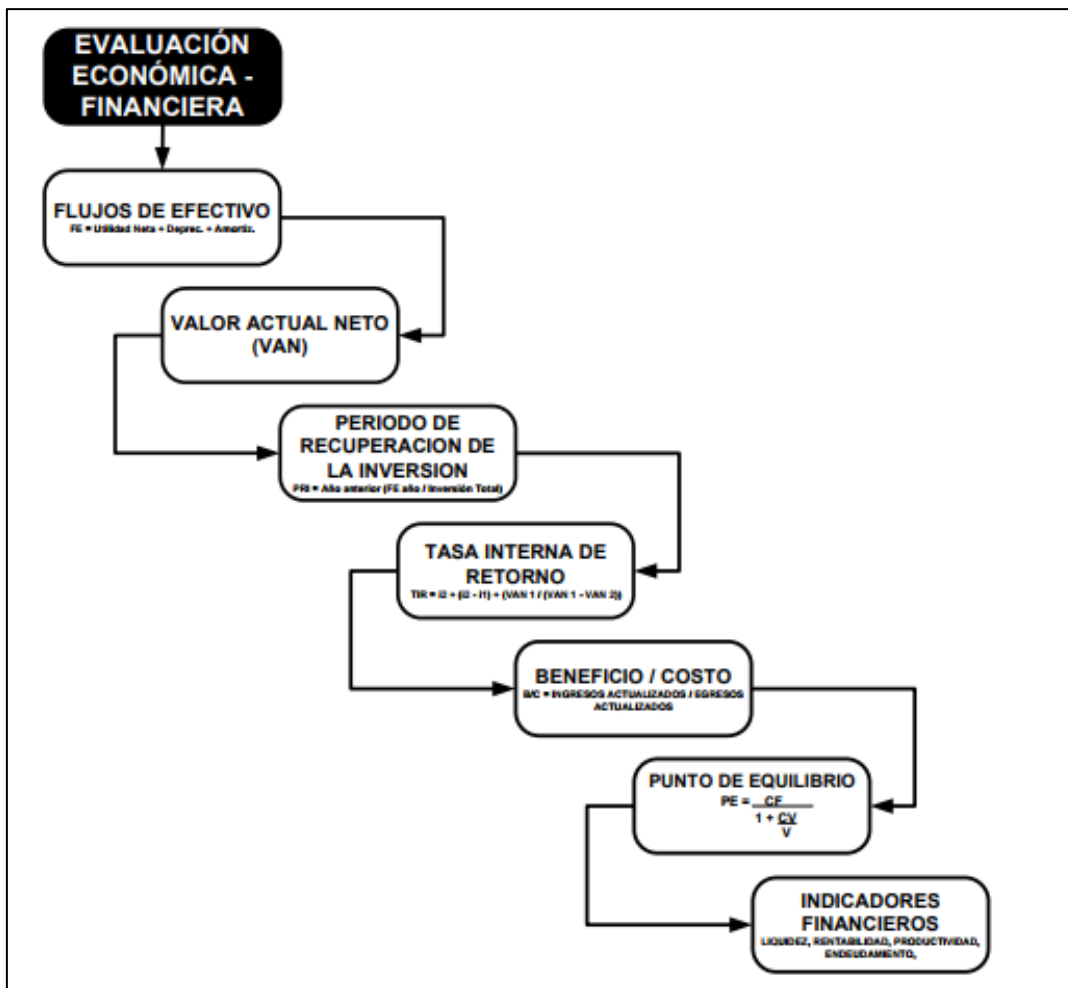
Por tal razón este aporte servirá a esta investigación porque se necesita realizar un estudio financiero para luego tomar decisiones basadas en criterios económicos.

### **1.6.3.1 Componentes de un estudio financiero**

Los siguientes componentes según (Santos Santos, 2008) son:

1. Definición de los flujos de fondos del proyecto de cambio.
  - a) Egresos e ingresos iniciales de fondos
  - b) Ingresos y egresos de operación
  - c) Horizonte de vida útil del proyecto
  - d) Tasa de descuento
  - e) Ingresos y egresos terminales del proyecto.
2. Resultado de la evaluación del proyecto de inversión en condiciones de certeza, el cual se mide a través de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. Los criterios que se aplican:
  - a) Valor Actual Neto (VAN)
  - b) Tasa Interna de Retorno (TIR)
  - c) Período de recuperación de la inversión (PR)

Otro criterio sobre los componentes menciona (URBINA., 2012) diciendo:



**Figura 4** Componentes del estudio financiero

**Fuente:** Baca Urbina

En conclusión, las dos teorías son de gran importancia para la investigación, porque un estudio financiero, se realiza mediante la utilización de indicadores y razones financieras, permitiendo que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones. El análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada: servir de base para la toma de decisiones.

Para que un proyecto sea económicamente rentable las respuestas de la evaluación económica según Baca Urbina ( 2013) deben ser los siguientes:

- Flujo de Efectivo = Positivo
- VAN = Positivo en el quinto año
- PRI = Dentro de la vida del proyecto
- TIR = Mayor a los Costos de Oportunidad
- B / C = Mayor a 1

## **Conclusiones parciales del capítulo I**

En conclusión, un marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base a las variables de la investigación que se ha realizado.

Se analizaron los antecedentes, los enfoques y como han ido evolucionando las consultoras a nivel mundial, nacional, y local, donde se puede concluir que, una consultoría siempre es fundamental para las pymes, mucho más en Atuntaqui, donde no existe este tipo de servicios, por lo tanto, a partir de este análisis es significativo realizar un plan estratégico para crear una oficina consultora en la ciudad de Atuntaqui.

Las características que debe tener una consultoría son de gran importancia, porque es un método para mejorar las prácticas de gestión, ya que un consultor tiene la tarea de prestar un servicio profesional, contribuyendo a personas que desconocen de una gestión contable o tributaria dentro o fuera de su empresa.

En cuanto a la clasificación de las empresas, se puede mencionar que, de las consultoras presentadas en el documento, la que más se corresponde con esta investigación es fundamentalmente la consultoría al área de finanzas y contabilidad, como también la consultoría de implementación y encargo.

La consultora que se pretende establecer mediante la presente investigación, deberá estar enmarcada en ley, es decir seguir los pasos para poder crear una oficina de este tipo, para no tener complicaciones con el establecimiento de la misma.

De las pymes de la ciudad de Atuntaqui, son un total de 885 empresas a las que se pretende brindar el servicio de consultoría, para que tengan un mayor control en su administración, un nivel más alto de ventas y mejores utilidades.

El análisis realizado permitió fundamentar la necesidad de un Plan Estratégico para la creación de la oficina consultora, para lo cual se determinó que la metodología más conveniente era la misma que se ha utilizado en los planes estratégicos de desarrollo institucional de la Universidad de Otavalo y en varios trabajos de titulación realizados en la misma.

Por otra parte se pudo concluir cuales son las carteras de servicios que más se ajustan en la consultoría, en el ámbito contable y tributario, entre los más importantes son: elaboración y presentación de las declaraciones tributarias anuales, implementación del sistema contable, capacitación del sistema a todos los usuarios, asesoría en declaraciones patrimoniales, consultoría e implementación de normas internacionales de información financiera (NIIF's), estructuras financieras societarias y flujos de efectivo.

De ello resulta necesario mencionar que, para tener éxito en un plan de desarrollo institucional, se requiere realizar un estudio de factibilidad, que es el análisis que se realiza en el ámbito financiero – económico, técnico, legal y de mercado para la viabilidad del proyecto, es decir si se aprueba o no el plan estratégico de crear una empresa.

Finalmente se puede concluir, sobre las teorías que sustentan este trabajo, dentro de la construcción del marco teórico se encuentran las principales bases teóricas que respaldan esta investigación, las cuales son clásicas y modernas, en antecedentes y tendencias de la consultoría se menciona a Novales, Milan, Lavin y Steel, también se analizaron los fundamentos metodológicos que nos guiaron para construir el plan estratégico y se analizaron metodologías como la de Koontz y la de Romillo 2006, dentro del plan de negocios se analizaron teorías de Granados, Cunnihan, García, Bennett, la mezcla de los tres autores sirvieron para plantear nuestro plan de negocios, y finalmente se analizaron teorías del estudio de factibilidad las cuales son la de Massieu, Ruiz, Santos, Villallo y Baca Urbina, teorías que ayudaron a ser posible nuestro estudio de factibilidad.

## **CAPITULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **2.1 Aspectos metodológicos de la investigación**

En este capítulo se expone el desarrollo metodológico de la investigación, que contiene lo siguiente:

1. Encuesta realizada a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui, con el fin de identificar el mercado y analizar la factibilidad de la creación de una oficina consultora que se va a dedicar a brindar servicios contables y tributarios dirigidos a los propietarios de las pymes
2. Entrevista realizada a propietarios de consultoras contables y tributarias de diferentes partes de la provincia
3. Metodología para realizar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA, tomando como referencia los criterios y opiniones de los propietarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui
4. Metodología para elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui
5. Metodología para elaborar el plan de negocio de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui
6. Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui
7. Metodología para la validación de los resultados de la investigación.

Seguidamente, se detalla cada uno de los aspectos antes mencionados:

### **2.2 Encuesta dirigida a las pymes de la ciudad de Atuntaqui**

Para lograr tener una población y muestra se tomó una base de datos de 3.257 empresas registradas en el municipio de Atuntaqui en el año 2017, de la cual se dedujeron las empresas que cuentan con un departamento financiero, ya que el objetivo que busca esta investigación son las pymes que no cuentan con un departamento contable.

En correspondencia con lo antes mencionado, se consideró una población de 885 pequeñas y medianas empresas (Pymes) para el cálculo de la muestra, a través de la aplicación de la fórmula del método aleatorio simple siguiente:

$$n = \frac{885 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (885 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = \frac{161,49126}{2,392474} = 67$$

En base a este cálculo se aplicara 67 encuestas.

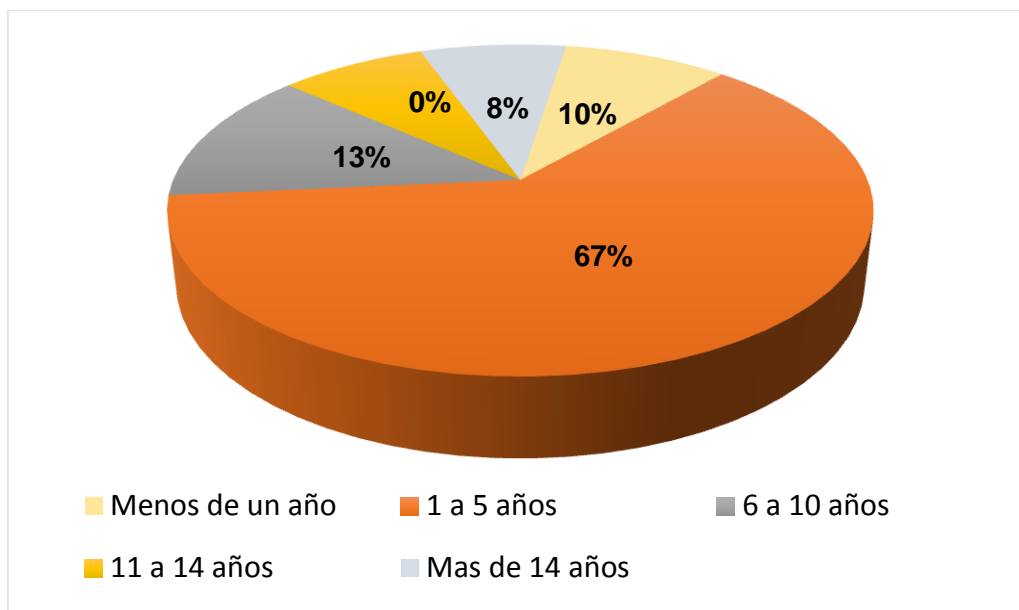
En el anexo 1 se muestra la encuesta realizada a las pymes de la ciudad de Atuntaqui, encuesta que fue validada mediante el método de expertos cuyo resultado se muestra en el anexo 2.

A continuación, se muestra la tabulación y análisis de la encuesta realizada a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui.

**Pregunta 1 ¿Qué tiempo lleva su empresa operando en el mercado?**

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	7	10%
1 a 5 años	45	67%
6 a 10 años	9	13%
11 a 14 años	0	1%
Más de 14 años	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4** Tiempo de operación de las pymes

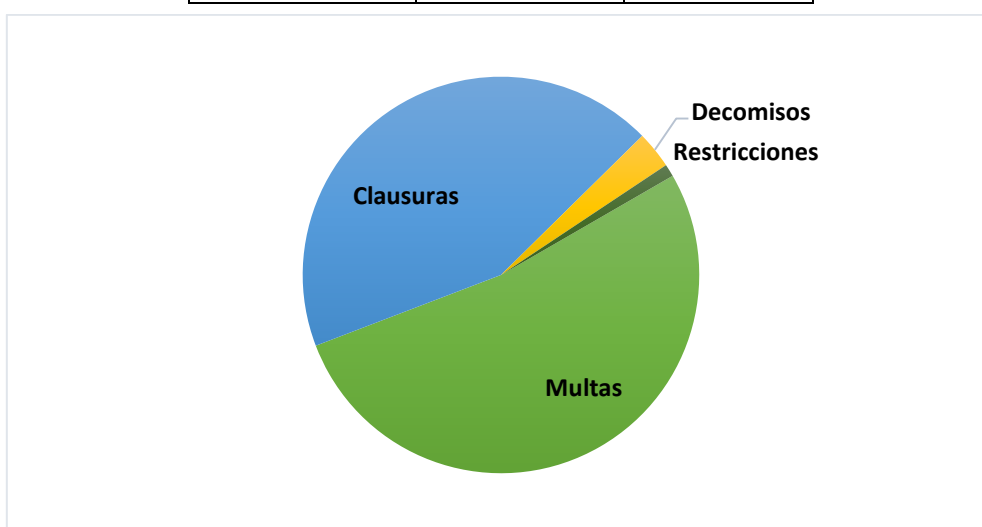


**Gráfico 1** Tiempo de operación de las pymes

**Pregunta 2** ¿Cuáles considera usted que son sus principales riesgos tributarios?

**Tabla 5** Riesgos tributarios

Riesgos	Frecuencia	Porcentaje
Multas	36	54%
Clausuras	29	43%
Decomisos	2	3%
Restricciones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 2** Riesgos tributarios

## Análisis

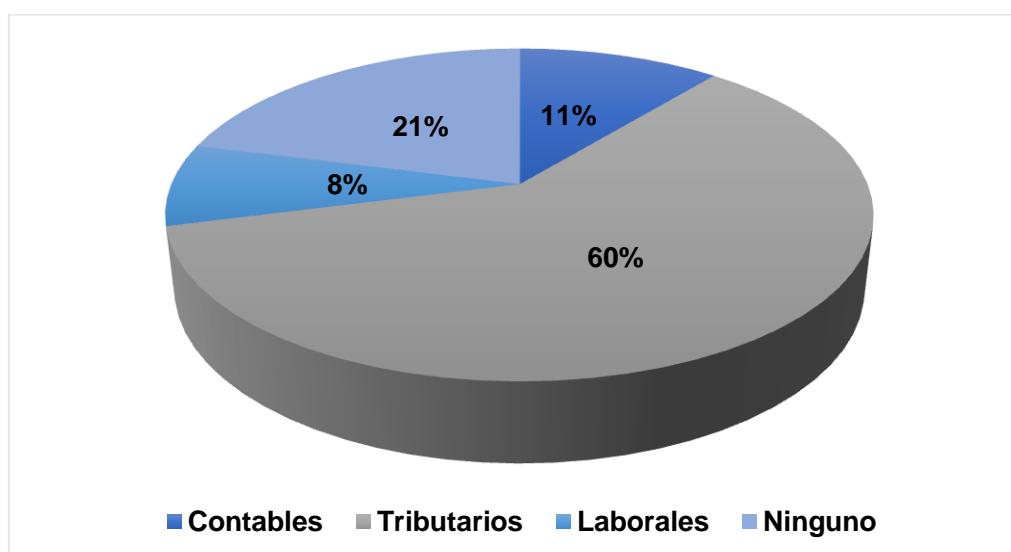
De acuerdo a los datos de la Tabla N°1 el 77% de las pequeñas empresas de la ciudad de Atuntaqui llevan menos 5 años operando en el mercado, mientras que apenas un 9% de las empresas llevan más de 14 años funcionando, por otra parte, en la tabla N°2 se muestra que los mayores riesgos tributarios con un 54% son las multas y con un 43% las clausuras.

Esta información permite concluir que debido a que las empresas llevan operando pocos años, son nuevas e inexpertas en asuntos tributarios y están sometidas a riesgos de recibir sanciones tributarias, por esta razón la creación de una consultoría que brinde servicios en asuntos tributarios se hace necesaria en la ciudad de Atuntaqui.

### Pregunta 3 ¿Qué problemas ha presentado últimamente su empresa?

**Tabla 6 Problemas presentados**

Problemas	Frecuencia	Encuestas	Porcentaje
Contables	8	67	11%
Tributarios	43	67	60%
Laborales	6	67	8%
Ninguno	15	67	21%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3 Problemas de empresas**

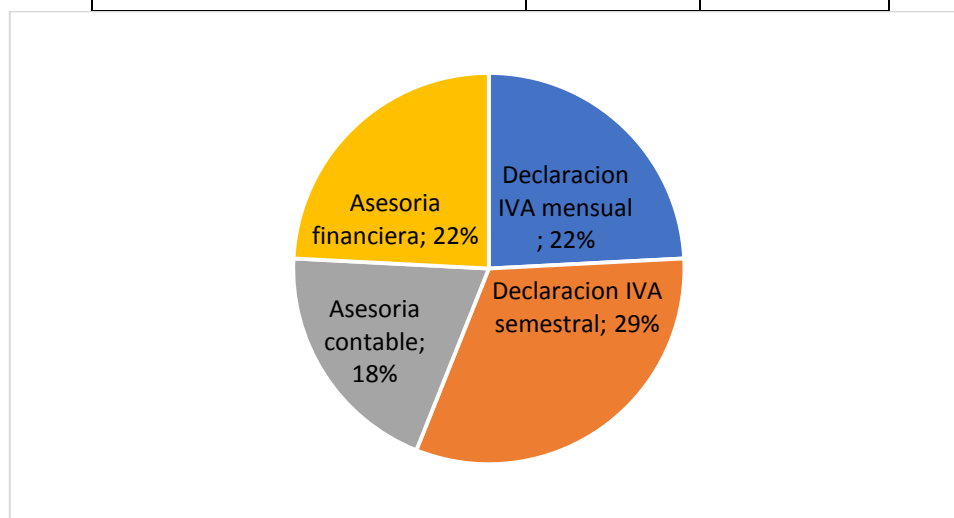
## Análisis

De las pymes a las que se procedió hacer las encuestas, un 60% han presentado problemas tributarios y un 11% problemas contables, con esta información se concluye que el 71% de las pymes en la ciudad de Atuntaqui presentan problemas que son de orden contable y tributario, lo que ratifica la necesidad de crear una empresa que les ayude a corregir dichas fallas.

**Pregunta 4 ¿De las siguientes líneas de servicios indique cuáles contrataría?**

**Tabla 7 Líneas de servicio**

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Declaración del IVA mensual	24	22%
Declaración del IVA semestral	31	29%
Declaración del I.R.	5	4%
Devoluciones del IVA	5	5%
Asesoría contable	19	18%
Asesoría financiera	24	22%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

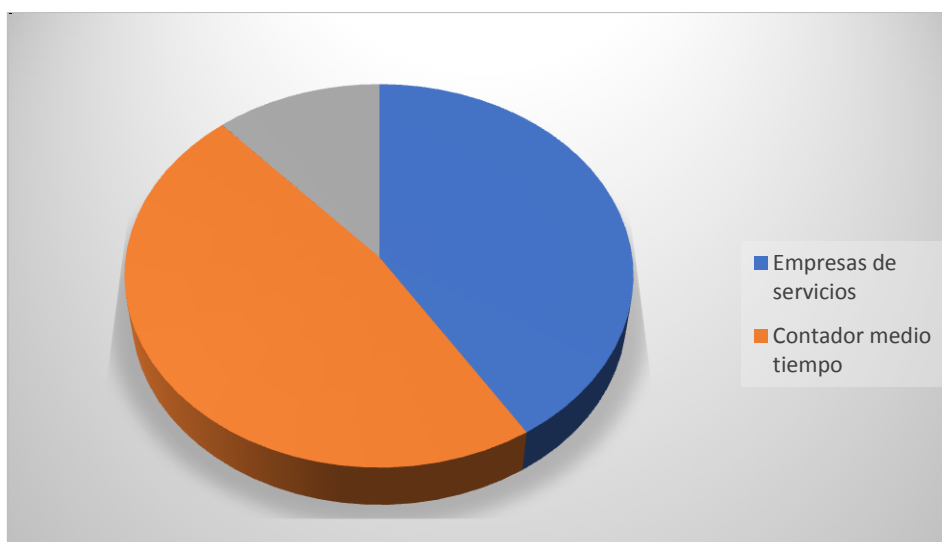


**Gráfico 4 Líneas de servicios**

**Pregunta 5 ¿En caso de llevar un control contable y tributario? ¿Quién lleva su contabilidad y/o impuestos?**

Control	Frecuencia	Porcentaje
Empresas de servicios tributarios y contables	26	39%
Contador de medio tiempo	30	45%
Propietario	11	16%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8** Control contable y tributario



**Gráfico 5** Control contable

### **Análisis**

Según los datos arrojados en la tabla N°4 los mayores porcentajes a la hora de contratar servicios son los siguientes: 22% declaraciones mensuales de IVA, 31% declaraciones semestrales de IVA, 18% asesoría contable y un 22% asesoría financiera.

En la tabla N°5 se aprecia que, a la hora de llevar un control tributario las empresas acuden en un 39% a empresas de servicios tributarios y contables, en un 45% a un contador de medio tiempo y en un 11% al propietario de la empresa.

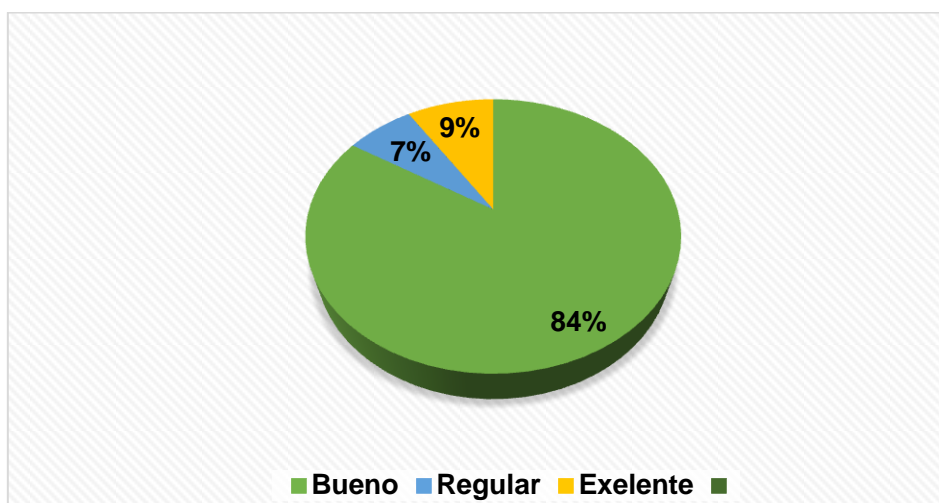
A partir de este análisis, podemos concluir que las empresas necesitan de una asesoría exterior frecuente que les permita llevar un control tributario de sus

pequeñas empresas, pero las consultorías a las que acuden están situadas en otras ciudades como Ibarra y Otavalo, se aprecia la necesidad de instalar una en la ciudad de Atuntaqui que les pueda ahorrar tiempo y dinero, la información recopilada permite armar la cartera de servicios que se puede brindar por la oficina consultora a las pymes.

**Pregunta 6 ¿Cómo califica usted el servicio que ha brindado el profesional o consultora que ha contratado?**

**Tabla 9** Calificación de servicios

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	56	84%
Regular	5	7%
Excelente	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

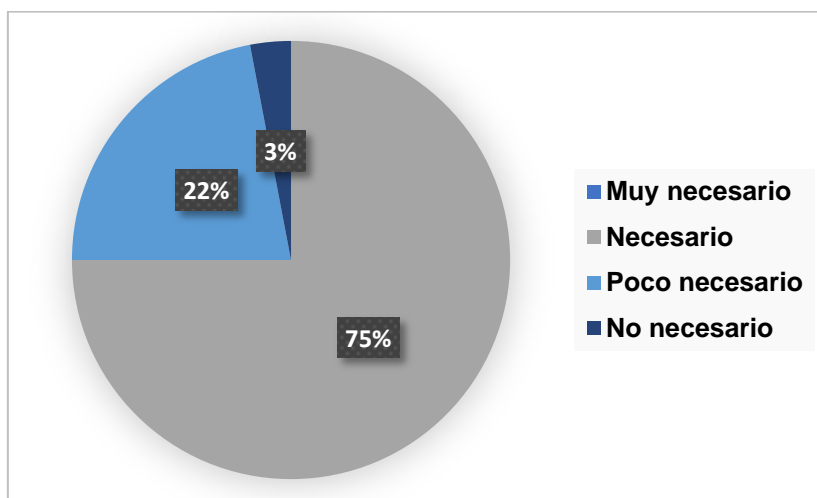


**Gráfico 6** Clasificación de servicio profesional

Necesidad	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	0	0%
Necesario	50	75%
Poco necesario	15	22%
No es necesario	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10** Necesidad de la consultora

**Pregunta 7 ¿Considera necesaria la existencia de una empresa consultora que brinde servicios tributarios?**



**Gráfico 7** Necesidad de la consultoría

**Análisis**

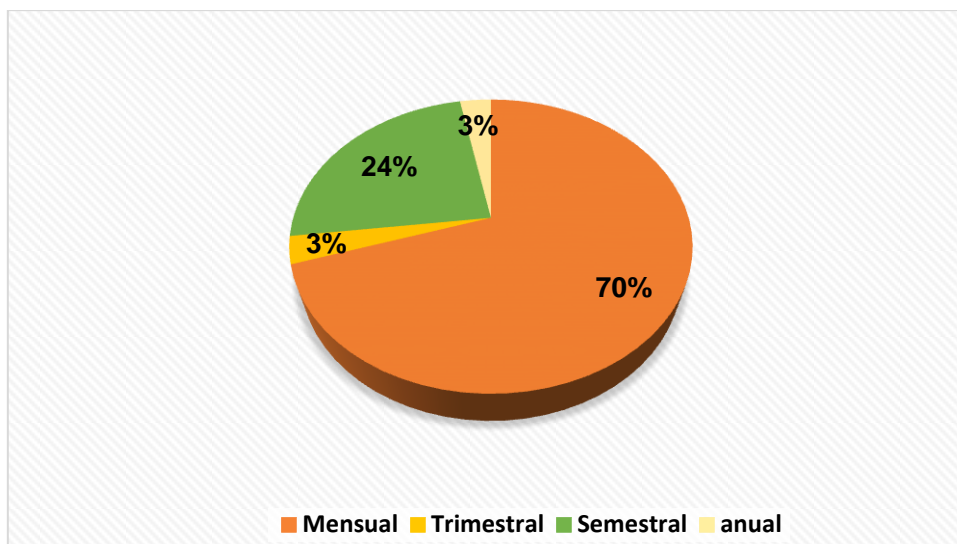
La información mostrada en la tabla N°6, muestra que la calificación del servicio contable y tributario que ha recibido es buena o excelente en un 93%, mientras que la información expresada en el gráfico N°7 manifiesta en un 75% la necesidad de una consultoría en la ciudad de Atuntaqui.

Podemos concluir que las empresas a pesar de calificar de bueno o excelente el servicio que recibe del profesional contratado, consideran necesario una consultoría dedicada a brindar servicios de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui, debido en lo fundamental a que los servicios que contratan se encuentran en ciudades como Ibarra y Otavalo, mientras que una consultoría en Atuntaqui les ahorraría tiempo y dinero.

**Pregunta 8 ¿Con qué frecuencia contrataría usted un servicio de la consultora?**

**Tabla 11** Frecuencia de contratación

Contratación	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	47	70%
Trimestral	2	3%
Semestral	16	24%
Anual	2	3%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 8** Contratación del servicio

### **Análisis**

La información presentada en la tabla N°8 muestra que, la frecuencia con que las pymes contratan los servicios de asesoría contable y tributaria es mensual en un 70% y semestral en un 24%.

Tomando en consideración este análisis se puede concluir que las pymes necesitan con bastante frecuencia los servicios de asesoría, esto demuestra que hay suficiente demanda para este tipo de servicios.

### **2.3 Entrevistas dirigidas a propietarios de consultoras contables y tributarias**

A continuación se presentan las preguntas respectivas y las respuestas de los entrevistados, las entrevistas se realizaron a propietarios de oficinas consultoras que prestan servicios contables y tributarios, en la cuida de Ibarra y Otavalo. La validación del instrumento de la entrevistas se muestra en el anexo N. 6.

#### **1. ¿Qué servicios de asesoría tributaria y contable presta su consultoría?**

Al realizar la pregunta de los servicios que prestan cada una de estas consultoras, manifestaron que una consultora abarca todo lo que tiene que ver con el Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de compañías,

Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

## **2. ¿Qué trabajos contables y tributarios son los que más requieren sus clientes y cuáles son sus costos?**

Las tres personas entrevistadas, mencionaron que son los siguientes:

Declaración del IVA mensual, semestral y anuales

Declaración del I.R.

Devoluciones del IVA

Asesoría contable

Aperturas del RUC

Suspensión del RUC

Informes de superintendencias

Asesoría financiera

Afiliación al IESS

Actas de finiquito

Entre otros, estos son los servicios más requeridos por las personas que visitan sus oficinas, Por lo tanto es importante mencionar que la cartera de negocios que ellos prestan, coinciden con la cartera de negocios de esta investigación.

En cuanto a los costos se pudo evidenciar que varían de acuerdo al servicio que el cliente necesite, van desde \$15,00 a 200,00. Esta información sirvió de gran ayuda en esta investigación, para poder realizar nuestra proyección de ingresos o de ventas.

## **3. ¿Cuál es el beneficio que se tiene al realizar un plan de negocios, ayuda al plan estratégico?**

Manifestaron que el principal beneficio al que se llega con un plan de negocios es saber o estar seguros de quienes somos como empresa, conocer muy bien los objetivos, para que de esta forma conocer a dónde se quiere llegar o como proyectarse al futuro y sin duda para poder alcanzar un buen plan de negocios, se necesita seguir un plan estratégico bien elaborado, además de llevar un control de sus resultados.

**4. ¿Cuál es la importancia de realizar un estudio de mercado, al momento de crear una oficina?**

Opinaron que es esencial realizar un estudio de mercado antes de lanzarse a emprender cualquier negocio, porque de lo contrario es ir a ciegas en los negocios, se debe estar seguro en lo que se va a invertir el dinero, porque el objetivo de emprender algo es obtener beneficios, la mayoría de negocios que se abrieron prematuramente sin tener un estudio previo fracasan al primer año, de ahí la importancia de conocer el entorno en el cual se va a inmiscuir, si existe o no demanda para ese negocio, conocer quién es la competencia, y los factores que puedan afectar al correcto funcionamiento del emprendimiento. Por eso siempre que quiera realizar un negocio primero se debe realizar un estudio de factibilidad, que contenga un estudio de mercado. Con esta afirmación se confirmó que sí era necesario realizar un estudio de mercado para la creación de una oficina contable y tributaria.

**5. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación y publicidad que utiliza?**

Las estrategias más utilizadas por los entrevistados, son los folletos, donde se hace constancia de los servicios que se brindan, el horario de trabajo y la dirección de la oficina, también otra estrategia de publicidad ha sido la radio, páginas de internet y solo una persona de ellas han realizado publicidad por medio de TV, por lo tanto acotando estas sugerencias se planteó hacer publicad de la oficina consultora por los medios de radio e internet, además de entregar folletos.

**6. ¿A parte de las preguntas contempladas en esta entrevista, Ud. tiene alguna sugerencia que pueda aportar a esta investigación?**

La sugerencia que mencionó una de las personas entrevistadas, es que al momento de empezar con una consultora no se adquiriera un sistema contable, si no que se puede trabajar manualmente con Excel, hasta adquirir más clientes.

## 2.4 Metodología para desarrollar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA

La creación de la matriz FODA de la oficina consultora se basó en la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los propietarios de las pymes en la ciudad de Atuntaqui, según su experiencia como empresarios. Las preguntas se elaboraron en base al trabajo de Josué Ch. y Doris M. (2017) y se adaptaron por los autores a los objetivos de la presente investigación. Las preguntas de la matriz fueron validadas además por el método de expertos.

1. ¿Cuáles serían las fortalezas que pudiera tener una empresa consultora contable y tributaria en Atuntaqui?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que pudieran tener una oficina consultora al momento de su creación?
3. ¿Qué dificultades o debilidades puede tener dicha oficina en sus inicios?
4. ¿Qué amenazas pudiera presentar la oficina consultora contable y tributaria en su creación y funcionamiento?
5. ¿Usted conoce alguna empresa que brinde servicio de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior en la ciudad de Atuntaqui?

**Tabla 12** Preguntas del FODA

La información obtenida a través de la encuesta se ponderó utilizando la matriz que se muestra en el anexo 7, utilizando la metodología usada en diagnóstico estratégico que realizó la universidad de Otavalo, en la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional 2015 – 2020. (U.Otavalo, 2015)

Luego de obtener la información ponderada para realizar la matriz FODA de la oficina consultora contable y tributaria, la misma quedó estructurada de la manera siguiente:

**Tabla 13** Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de infraestructura propia con calidad superior a la media existente en el entorno</li> <li>2. Ubicación especial frente a la judicatura</li> <li>3. Brindar un servicio de calidad a las pymes</li> <li>4. Personal capacitado en finanzas y tributación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de oficinas consultoras contables y tributarias en Atuntaqui.</li> <li>2. Desconocimiento por parte de los propietarios de las pymes en temas contables y tributarios</li> <li>3. Demanda de servicios, por parte de empresas y entes públicos</li> <li>4. Aparición de nuevas pymes</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con la suficiente experiencia para una consultoría</li> <li>2. Falta de recursos económicos para la legalización</li> <li>3. Falta de posicionamiento de la empresa dentro del mercado</li> <li>4. No se cuenta con un experto en materia de contabilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de que las empresas, instalen su propio departamento financiero</li> <li>2. Incertidumbre económica y política del país</li> <li>3. Aumento en el tiempo de la competencia</li> <li>4. Competidores con más años de experiencia</li> </ol>

Para la validez de la matriz FODA, se utilizó un método de validación con expertos de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas de la Universidad de Otavalo, el resultado de la validación se aprecia en el anexo 7

Para poder determinar las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia, se realizó el cruce estratégico siguiente:

**CRUCE ESTRATÉGICO**

**Tabla 14** Cruce estratégico

<p><b>Externas</b></p> <p><b>Internas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de las oficinas consultoras contables y tributarias en Atuntaqui</li> <li>2. Desconocimiento por parte de los propietarios de las pymes en temas de contables y tributarios</li> <li>3. Demanda de servicios, por parte de empresas y entes públicos</li> <li>4. Aparición de nuevas pymes</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de que las empresas, instalen su propio departamento financiero</li> <li>2. Incertidumbre económica y política</li> <li>3. Aumento en el tiempo de la competencia</li> <li>4. Competidores con más años de experiencia</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de Infraestructura propia con calidad a la media existente en el entorno</li> <li>2. Ubicación estratégica, frente a la judicatura</li> <li>3. Brindar un servicio de calidad a las pymes</li> <li>4. Personal capacitado en finanzas y tributación</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Ofensivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una oficina consultora contable y tributaria conveniente para las pymes que necesiten ayuda empresarial.</li> <li>2. Brindar la asesoría y capacitación de excelente calidad en temas contables y tributarios</li> <li>3. Realizar convenios con pequeñas o medianas empresas</li> <li>4. Hacer promoción de la consultora contable y tributaria</li> <li>5. Realizar una buena gestión económica de la oficina consultora</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Defensivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar servicios de calidad en temas contables y tributarios</li> <li>2. Precios adecuados que sean asequibles a la situación financiera del país</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con la suficiente experiencia para una consultoría</li> <li>2. Falta de recursos económicos para la legalización</li> <li>3. Falta de posicionamiento de la empresa dentro del mercado</li> <li>4. No se cuenta con un experto en materia de Contabilidad</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Reorientación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas estratégicas con empresas que se encuentren laborando en el ámbito contable y tributario</li> <li>2. Gestión económica a través del apalancamiento de entidades financieras y de una buena gestión económica</li> <li>3. Suplir la inexperiencia con un servicio de calidad brindada por la oficina</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Supervivencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza estratégica con otras empresas que brinden servicios profesionales de contabilidad</li> <li>2. Contratación de personal contable</li> <li>3. Servicios de excelente calidad a un menor costo que la competencia</li> </ol>

Resumiendo, e integrando las estrategias que resultaron del cruce estratégico se pueden plantear las siguientes:

- Creación, de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui y establecimiento de alianzas
- Servicio de excelente calidad en temas contables y tributarios a precios asequibles
- Promoción y publicidad de la oficina consultora
- Gestión económica eficiente de la oficina consultora

## **2.5 Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo de la oficina consultora tributaria y contable**

La metodología seleccionada para el desarrollo del plan de desarrollo institucional de la oficina consultora tributaria y contable, es la que se utilizó en la Universidad de Otavalo, para la elaboración del plan de desarrollo institucional 2015 – 2020, cuya fuente original fue Romillo (2006), que se muestra en la figura N° 1.

A continuación, se explica cada punto del esquema del proceso de planificación estratégica.

1. **Situación actual:** se refiere a la situación, existente en cuanto a los servicios contables y tributarios que brindan las pymes en Atuntaqui.
2. **Diagnóstico estratégico:** En este paso se debe contemplar dos elementos importantes: análisis interno y análisis externo. Es decir, se debe realizar el FODA, que facilite determinar las estrategias que se plantearán, para crear y desarrollar la oficina y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Se realizó siguiendo la metodología explicada en el epígrafe 2.3
3. **Proyección estratégica:** Dentro de la proyección estratégica debe constar lo siguiente:
  - **Escenario:** Determinar el escenario donde actuará la organización en el año para el que se planifica (2023). Ello permitirá prever acciones para contrarrestar las amenazas y para

aprovechar las oportunidades que se le presentarán a la organización

- **Identidad corporativa:** dentro de la imagen corporativa se realiza los siguientes aspectos:
  - **Nombre de la empresa:** Como se va a llamar la consultora
  - **Eslogan:** Elegir una frase breve, expresiva, atractiva y fácil de recordar
  - **Logo:** se debe escoger un diseño gráfico distintivo y reconocible, que luego servirá para ser identificada.
- **Misión:** Se debe plantear la misión institucional de la empresa, que es lo que va hacer y ofrecer en la oficina
- **Visión:** De la misma manera se debe plantear la visión que la oficina debe tener, hacia donde quiere llegar como consultora al final del periodo de planificación (2023)
- **Valores compartidos:** Estos valores describen normas de conducta que constituyen la base de la cultura organizacional.
- **Áreas de resultados claves:** Son las áreas que distinguen las actividades, responsabilidades o procesos para conseguir los objetivos planteados.
- **Objetivos estratégicos:** Son resultados que la institución pretende alcanzar en un período determinado.
- **Criterios de medida:** Son indicadores que permiten medir y conocer el alcance de los objetivos estratégicos.
- **Grados de consecución:** Son estimaciones ponderadas sobre cómo se cumplirán los criterios de medida en el periodo de planificación.
- **Estrategias:** Conjunto de acciones que se deben realizar para alcanzar metas planteadas, haciendo uso de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Planes de acción:** Son las acciones que permiten dar cumplimiento a las estrategias mediante la asignación de responsabilidades, teniendo en cuenta ¿en qué tiempo?; ¿a quién se va dirigir?; ¿Cómo realizarlo? Y ¿Qué alcance se tendrá?

- **Unidades estratégicas:** Determina un conjunto de actividades, dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa.

4. **Matriz estratégica:** Es la tabla donde se agrupan todos los elementos de la proyección estratégica de forma ordenada, en filas y columnas para tener una mejor visibilidad y tomar las mejores decisiones.

#### **4.1 Metodología a emplear en la elaboración del plan de negocios de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui.**

Para la elaboración de la metodología se analizaron diferentes planes de negocios en el marco teórico y se encuestaron a las pymes. A partir de lo analizado en el marco teórico de la investigación, diferentes fuentes teóricas y realizando la respectiva recolección de datos en las encuestas, se elaboró el plan de negocios de la oficina consultora contable y tributaria, cuya cartera de negocios se debe componer de:

##### SERVICIOS TRIBUTARIOS

- 1) Obtención y actualizaciones del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- 2) Devoluciones de impuestos.
- 3) Declaración general de impuestos (IVA, ICE, Retenciones).

##### SERVICIOS CONTABLES

- Asesoría contable
- Capacitación contable
- Elaboración de estados financieros

Para poder efectuar los servicios que se brindarán en la oficina consultora se contará con manuales, sílabos, materiales, cronograma de actividades y a la vez cuando sean necesario capacitaciones contables, se contratará a un experto, es decir a un contador público, que sepa dar una asesoría de este tipo.

## 4.2 Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora contable y tributaria

Para poder realizar el estudio de factibilidad se requieren los pasos siguientes:

1. **Estudio de mercado:** Se determina mediante la recolección de datos, la demanda insatisfecha que existe en la ciudad de Atuntaqui, para de esta forma poder brindar los servicios que prestará la consultora en esta ciudad, además de analizar su competencia, características y tendencia en el mercado.
2. **Estudio técnico:** Representa todo lo relacionado al funcionamiento del proyecto, es decir se centra en describir la localización de la oficina y el plan de desarrollo institucional que tendrá la misma para el período del 2019 al 2023.
3. **Estudio legal:** Abarca todo el análisis jurídico en el cual operará la oficina consultora contable y tributaria, es decir el tipo de compañía que se va a constituir. El estudio legal comprende los siguientes puntos:
  - Constitución legal
  - Minuta de escritura de constitución
  - Requisitos de constitución de la compañía
  - Obligaciones tributarias
4. **Estudio financiero:** Es esencia del desarrollo de factibilidad, porque representa el potencial económico que posee la empresa para ser sustentable en un período mayor a un año. Por lo tanto para lograr un excelente estudio financiero se debe seguir los siguientes pasos.
  - Presupuesto de inversión
  - Financiamiento de la inversión
  - Balance de situación inicial
  - Proyección de ventas
  - Proyección de gastos
  - Estados financieros
  - Evaluación del proyecto
  - Tiempo de recuperación

## 4.3 Metodología para la validación de resultados

La metodología empleada para la validación de resultados es la misma que se ha utilizado en el trabajo de grado de Doris Alexandra Mueces Anrrango y

Josué Chicaiza Quilumbanquín, ex estudiante de la universidad de Otavalo. Que es el cuestionario de validación por juicio de expertos, donde cada experto de las carreras Comercio Exterior y Finanzas de la Administración de empresas de la Universidad y un experto en contabilidad, responden al cuestionario y proporcionan sus valoraciones de forma individualizada.

El cuestionario utilizado para la validación de las encuestas de la investigación se muestra en el anexo 9.

## **Conclusiones parciales del capítulo II**

A partir de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas se obtuvo información clave para el análisis de factibilidad, que determinó que el proyecto para la creación de una oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui es factible desde el punto de vista de la demanda en este sector de mercado, además se obtuvo información necesaria para la creación de la cartera de negocios de la oficina consultora a partir de las necesidades de las pymes.

El estudio de los problemas y necesidades más comunes que han tenido las pymes en la ciudad de Atuntaqui en materia contable y tributaria, recogidos en los resultados de la encuesta realizada, permitió conocer los temas de mayor interés que la oficina consultora ofertará en su plan de negocios.

A partir de las opiniones de las personas entrevistadas, se pudo tener información importante acerca de las experiencias que han tenido en el transcurso de su vida profesional, además sirvió de ayuda para elaborar la cartera de negocios, conocer más sobre los precios y las estrategias de publicidad y realizar el estudio de mercado.

En función del análisis bibliográfico y de las opiniones de las personas entrevistadas de las pequeñas y medianas empresas se pudo realizar la Matriz FODA, lo que permitió la elaboración del diagnóstico estratégico y establecer estrategias para crear la oficina consultora, que brinde servicios contables y tributarios de calidad.

La metodología planteada para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional, permite guiar la creación de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui.

La metodología para el estudio de factibilidad se compone de instrumentos clave que permiten aclarar dudas y orientar a una toma de decisiones en la evaluación del proyecto previo a la inversión económica, así pues, permite tomar las mejores decisiones, en cuanto a la facilidad de la creación de la oficina consultora, para brindar el servicio de asesoría y capacitación a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Atuntaqui.

Se diseñó la metodología, para validar los resultados de la investigación, la cual se basa en un método de expertos, en el que se les entrega un documento, en el consta la descripción de los resultados del presente proyecto y los expertos emiten sus propios criterios sobre la planificación estratégica de la consultoría, plan de negocios y el estudio de factibilidad.

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

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación en cuanto al plan estratégico de desarrollo institucional, plan de negocio de la oficina, estudio de factibilidad y la validación de los resultados de la investigación.

### **3.1. Plan estratégico de desarrollo institucional**

Aplicando la metodología expuesta en el capítulo II, se alcanzaron los resultados del plan estratégico de desarrollo institucional siguientes:

#### **5.1.1 Situación actual**

En la ciudad de Atuntaqui, no existe una empresa contable y tributaria, que ayude a pequeñas y medianas empresas. Varias de las pymes han sido clausuradas y otras han tenido que enfrentarse a grandes multas por parte del Servicio de Rentas Internas. Entonces con la creación de una consultoría, se pretende ayudar a las pymes en sus declaraciones del IVA, ya sean semestrales o anuales, como también dar capacitaciones y asesorías contables y tributarias. Es importante desarrollar un plan estratégico de desarrollo institucional para direccionar correctamente la oficina consultora, definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.

#### **5.1.2 Escenario para el 2023**

Uno de los primeros pasos de la Planificación Estratégica es prever las condiciones más probables que imperarán en el año para el cual se planificará, predecir el futuro en el que se desempeñará la organización, imaginar el contexto en el que se insertará la institución, o sea determinar el escenario donde actuará la organización. Ello permitirá prever acciones para contrarrestar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que se le presentarán a la organización. ( Romillo, 2006)

Después de haber encuestado a varias empresas, el escenario proyectado para el 2023 contempla como principales condiciones que imperarán en ese año las siguientes:

1. Ecuador mejora paulatinamente su crecimiento económico
2. La población de Atuntaqui mantiene la vocación textil.
3. Se mantiene el apoyo del gobierno que da beneficios para las pequeñas y medianas empresas
4. Se han atenuado las desigualdades sociales existentes y disminuido los índices de pobreza.
5. Existen posibilidades de que se creen más empresas en Atuntaqui
6. La emigración, hace que lleguen más personas a esta ciudad y emprendan actividades económicas
7. Disminuye la corrupción y aumentan las exigencias legales
8. Las pymes requieren de servicios contables y tributarios de alta calidad

### 5.1.3 Proyección estratégica

#### 3.1.3.1 Identidad corporativa

##### Nombre de la empresa

“Consultora G&M”

##### Eslogan

“Sus obligaciones tributarias y su contabilidad son nuestra responsabilidad”

##### Logo



**Figura 5** Logo de la empresa

#### 3.1.3.2 Misión

Somos una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría especializada de alta calidad, en temas contables y tributarios para personas naturales y jurídicas, que garantiza el crecimiento y seguridad de sus clientes.

### **3.1.3.3 Visión**

En el año 2023 llegar a ser reconocidos en la provincia de Imbabura como una empresa consultora de elevada calidad de servicios contables y tributarios, que empleando estrategias competitivas e innovadoras y mediante el comportamiento profesional de sus trabajadores, logra la total satisfacción y seguridad de sus clientes.

### **3.1.3.4 Valores compartidos**

- Servicio de alta calidad
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Compromiso con el cliente

### **3.1.3.5 Áreas de resultado clave**

A partir del diagnóstico estratégico realizado, se determinan las áreas de resultados claves siguientes:

**ARC 1. Creación de la oficina consultora**

**ARC 2. Calidad del servicio**

**ARC 3. Publicidad y promoción**

**ARC 4. Gestión económica**

### **3.1.3.6. Objetivos estratégicos**

Para el desarrollo estratégico de la oficina consultora se establecen los objetivos estratégicos en función a la visión, los cuales son los siguientes:

#### **ARC 1. Creación de la oficina consultora**

**OBJETIVO 1.** Crear una oficina consultora en temas contables y tributarios en la ciudad de Atuntaqui, estableciendo las alianzas estratégicas necesarias, y cumpliendo con los criterios de medida siguientes:

- a) Adquisición de la infraestructura para la oficina

- b) Adquisición de equipos de computación
- c) Adquisición de equipos de oficina
- d) Adquisición de muebles y enseres
- e) Contratación de expertos en contabilidad (CPA)
- f) Constitución y puesta en funcionamiento de la oficina consultora
- g) Establecer alianzas estratégicas con otras oficinas consultoras
- h) Adquisición de recursos humanos

### Grado de consecución

**Tabla 15** Grado de consecución del objetivo 1

N°	Indicadores	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	Adquisición de la infraestructura	Unidad	1					1
2	Adquisición de equipos de computación	Unidad	1			1		2
3	Adquisición de equipos de oficina	Unidad	4	1	-	1	-	6
4	Adquisición de muebles y enseres	Unidad	32	-	-	-	-	32
4	Contratación de expertos en contabilidad (CPA)	Cantidad	1	-	-	-	-	1
5	Constitución y puesta en funcionamiento de la oficina consultora	Cantidad	1	-	-	-	-	1
6	Alianzas estratégicas	Cantidad	3	2	1	-	-	6
7	Recursos humanos	Unidad	1			1		2

### ARC 2. Calidad del servicio

**Objetivo 2.** Brindar servicios de calidad en temas contables y tributarios, así como también capacitaciones personalizadas:

- a. Alcanzar en el quinquenio 220 asesorías a las Pymes.
- b. Contar con los reglamentos necesarios para la asesoría.
- c. Dictar en el quinquenio 20 cursos a las pymes
- d. Contar con material suficiente para la impartición de los cursos.
- e. Conseguir el 90% de satisfacción en las asesorías brindadas.
- f. Conseguir el 90% de satisfacción en los cursos impartidos.

## Grados de consecución

**Tabla 16** Grados de consecución del objetivo 2

No	Indicadores	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1.1	Asesorías brindadas	Cantidad	138	146	151	151	151	<b>737</b>
1.2	Reglamentos para asesorías	Unidad	4	1		1		6
1.3	Cursos impartidos	Cantidad	4	4	4	4	4	<b>20</b>
	Participantes		10	10	15	20	25	<b>80</b>
1.4	Materiales de docente para los cursos impartidos	Cantidad	40	40	60	80	100	<b>320</b>
1.5	Satisfacción de los clientes (asesorías)	Porcentaje	90	92	94	96	98	<b>98</b>
1.6	Satisfacción de los clientes en (cursos)	Porcentaje	90	92	94	96	98	<b>98</b>

### ARC 3. Publicidad y promoción

**Objetivo 3.** Realizar la publicidad y la promoción de la oficina consultora para el posicionamiento en el mercado y luego el reconocimiento en la provincia:

- 5.2 Crear, mantener y actualizar una página web con toda la información de la oficina consultora
- 5.3 Lograr no menos de 1200 visitas de la oficina en la página web durante el periodo.
- 5.4 Publicitar la oficina en redes sociales más conocidas logrando no menos de 1500 visitas.
- 5.5 Diseñar y distribuir folletos de publicidad, 1.650 en el quinquenio
- 5.6 Publicitar la oficina en medios de comunicación masiva, 2 publicidades cada año.

## Grados de consecución

**Tabla 17** Grados de consecución del objetivo 3

Nº	Indicadores	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
2.1	Creación y actualización de la página web	Cantidad	1	1	1	1	1	-
2.2	Visitas a la página de la oficina	Cantidad	100	150	200	350	400	1200
2.3	Visitas en redes sociales	Cantidad	100	200	300	400	500	1500
2.4	Distribuir volantes publicitarios	Cantidad	200	250	300	400	500	1650
2.5	Publicidad en medios de comunicación		2	2	2	2	2	10

### ARC 4. Gestión económica

**Objetivo 4.** Lograr una efectiva gestión económica de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui.

- 4.1 Lograr ventas no menor a 210 mil USD en el quinquenio.
- 4.2 Lograr tener una utilidad neta no menor a 37 mil USD en el quinquenio
- 4.3 Lograr tasa de recuperación de la inversión en 2 años 7 meses.
- 4.4 Lograr la certificación anual de la contabilidad de la oficina consultora

### Grado de consecución

**Tabla 18** Grados de consecución del objetivo 4

Nº	Indicadores	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023	Total
1	Ventas en el quinquenio	Miles USD	28	29	39	51	463	210
2	Utilidades	Miles USD		2	5	12	18	37
3	Tiempo de recuperación	Cantidad	1	1	0,7			2,7
4	Certificación de la contabilidad	Cantidad	1	1	1	1	1	5

#### 3.1.4 Estrategias y planes de acción

El diagnóstico estratégico permitió definir las debidas estrategias, que permitirán cumplir con la visión y con los objetivos estrategias que se plantean.

- 1 Creación, de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui y establecimiento de alianzas

- 2 Servicio de excelente calidad en temas contables y tributarios a precios asequibles
- 3 Promoción y publicidad de la oficina consultora
- 4 Gestión económica de la oficina consultora

Para lograr el cumplimiento de las estrategias, se diseñan los planes de acción siguientes:

1. Creación, de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui y establecimiento de alianzas

**Tabla 19 Plan de acción 1**

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos
1.1	Adquisición de infraestructura	María Fernanda Troya	Gabriel Lema	2019
1.2	Adquisición de equipos de computación	Gabriel Lema	María Fernanda Troya	2019 y 2022
1.3	Adquirir equipos de oficina	Gabriel Lema	María Fernanda Troya	2019
1.4	Adquisición de muebles de oficina	María Fernanda Troya	Gabriel Lema	2019
1.5	Contratación de expertos en contabilidad	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador	2019
1.6	Constitución y puesta en marcha de la oficina	María Fernanda Troya Gabriel Lema	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019
1.7	Establecer alianzas estratégicas	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Oficinas consultoras	2019, 2020 y 2021
1.8	Asignación de funciones a los recursos humanos	María Fernanda Troya	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 y 2012

2. Servicio de excelente calidad en temas contables y tributarios a precios asequibles

**Tabla 20 Plan de acción 2**

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos
1.1	Servicio de asesoría y capacitación de elevada calidad	Ma. Fernanda Troya	Clientes	2019-2023
1.2	Mejora continua en la atención al cliente	Gabriel Lema	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	2019-2023
1.3	Excelente trato con los clientes	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	2019- 2023
1.4	Soluciones efectivas e inmediatas	Ma. Fernanda Troya		2019-2023

	a las pymes		Pymes	
1.5	Eficacia en asuntos contables y tributarios	Gabriel Lema	Pymes	2019-2023

### 3. Promoción y publicidad de la oficina consultora

**Tabla 21** Plan de acción 3

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos
3.1	Creación de una página web	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Diseñador gráfico	2019 - 2023
3.2	Insertar la oficina en redes sociales	Gabriel Lema	Gabriel Lema	2019 - 2023
3.3	Contratar diseñador, para la creación de folletos, logo y valla publicitaria	Ma. Fernanda Troya	Diseñador gráfico	2019 - 2023
3.4	Contratar cuñas publicitarias para la oficina	Gabriel Lema	Medios de comunicación	2019 - 2023

### 4. Gestión económica de la oficina consultora

**Tabla 22** Plan de acción 4

Nº	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos
4.1	Llevar una contabilidad actualizada	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador público autorizado	2019 - 2023
4.2	Elaboración de presupuestos	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador público autorizado	2019 - 2023
4.3	Gestión de tesorería	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador público autorizado	2019 - 2023
4.4	Elaboración de balances	Ma. Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador público autorizado	2019 - 2023
4.5	Contratar auditoría para la certificación de la contabilidad	Ma. Fernanda Troya	Experto auditor	2019 - 2023

#### 3.1.5 Matriz estratégica

A continuación, se presenta la Matriz estratégica del plan de desarrollo institucional 2019 – 2023.

**Tabla 23** Matriz estratégica

Áreas de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Período
			2019	2020	2021	2022	2023					
Constitución de la oficina consultora	Crear una oficina consultora en temas contables y tributarios en la ciudad de Atuntaqui, estableciendo las alianzas estratégicas necesarias.	Adquisición de la infraestructura	1	-	-	-	-	Creación de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui y establecimiento de alianzas	Adquisición de infraestructura	María Fernanda Troya	Gabriel Lema	2019
		Adquisición de equipos de computación	1	-	-	1	-		Adquisición de equipos de computación	Gabriel Lema	María Fernanda Troya	2019
		Adquisición de equipos de oficina	4	1	-	1	-		Adquisición de equipos de oficina	Gabriel Lema	María Fernanda Troya	2019
		Adquisición de muebles y enseres	32	-	-	-	-		Adquisición de muebles de oficina	María Fernanda Troya	Gabriel Lema	2019
		Contratación de experto en contabilidad	1	-	-	-	-		Contratación de experto en contabilidad	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Contador Público Autorizado	2019
		Constitución y puesta en funcionamiento de la oficina consultora	1	-	-	-	-		Constitución y puesta en marcha de la oficina	María Fernanda Troya Gabriel Lema	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019
		Alianzas estratégicas	3	2	1	-	-		Establecer alianzas estratégicas	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Oficinas consultoras	2019, 2020, 2021

		Recursos humanos	1	-	-	1	-		Asignación de funciones de los recursos humanos	Gabriel Lema	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2022
Calidad del servicio	Brindar servicios de calidad en temas contables y tributarios así como también capacitaciones personalizadas	Asesorías brindadas	138	146	151	151	151	Servicios de excelente calidad en temas contables y tributarios a precios asequibles	Servicio de asesoría y capacitación de elevada calidad	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Clientes	2019 - 2023
		Reglamentos para la asesoría	4	1	-	1	-		Mejora continua en atención al cliente	María Fernanda Troya Gabriel Lema	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2023
		Cursos impartidos	4	4	4	4	4		Excelente trato con los clientes	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Clientes	2019 - 2023
		Material de docentes para cursos impartidos	40	40	60	80	100		Soluciones efectivas e inmediatas a las pymes	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Pymes	2019 - 2023
									Eficacia en asuntos contables y tributarios	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Pymes	2019 - 2023
Publicidad y promoción	Realizar publicidad y promoción de la oficina consultora para el reconocimiento en la provincia	Creación y actualización de la página web	1	1	1	1	1	Promoción y publicidad de la oficina consultora	Creación de una página web	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Diseñador gráfico	2019
		Visitas a la página web de la oficina	100	150	200	350	400		Insertar oficina en redes sociales	María Fernanda Troya Gabriel Lema	Gabriel Lema	2019

		Visitas en redes	100	200	300	400	500					
		Distribuir folletos publicitarios	200	250	300	400	500		Contratar diseñador de folletos, logo y valla publicitaria	María Fernanda Troya	Diseñador grafico	2019 - 2023
		Publicidad en medios de comunicación	2	2	2	2	2		Contratar cuñas publicitarias para la oficina	Gabriel Lema	Medios de comunicación	2019 - 2023
Gestión económica	Lograr una buena gestión económica de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui	Ventas en el quinquenio	23	24	34	43	45	Gestión económica de la oficina consultora	Llevar una contabilidad actualizada	Contador público Autorizado	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2023
		Utilidades logradas	1.7	1.7	6	11	18		Elaboración de presupuesto	Contador público Autorizado	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2023
		Tiempo de recuperación	1	1	1				Gestión de tesorería	Contador público Autorizado	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2023
		Lograr la certificación anual	1	1	1	1	1		Contratar auditor	Auditor	María Fernanda Troya Gabriel Lema	2019 - 2023

## **3.2. Plan de negocio de la oficina**

### **3.2.1 Descripción del área de negocio**

“CONSULTORA M&G” es una empresa que está dedicada a prestar servicios contables y tributarios de alta calidad a empresas, personas naturales y jurídicas garantizando el crecimiento y seguridad de nuestros clientes de manera íntegra, a través profesionales altamente calificados.

### **3.2.2 Servicios que brinda la empresa**

La empresa brinda sus servicios de excelente calidad a bajos costos garantizando la accesibilidad de los clientes. Por lo cual se tomará en cuenta el tiempo requerido para prestar el servicio, el volumen de la información y el tipo de proyecto solicitado por el cliente.

La empresa Consultora “M&G” para las pymes, realizará las acciones antes de empezar a prestar el servicio siguientes:

1. Entregar folletos publicitarios con información relevante
2. Llevar un registro de datos sobre los clientes más importantes
3. Realizar un cronograma para visitas previas
4. Dar a conocer cuáles son los servicios que se brinda y saber información detallada de la empresa
5. Elaborar cotizaciones ajustadas a las necesidades de los clientes.
6. Recolección de información relevante de las empresas para analizar su situación contable y tributaria.

El análisis bibliográfico y las encuestas a las pymes permitieron determinar las características fundamentales, que deberán tener los servicios que brinde la oficina las cuales son los siguientes:

**1. Servicio de asesoría**

**a. Servicio de asesoría contable**

Dentro la asesoría contable, se envuelven los servicios que prestan las consultoras, ayudando a propietarios de pymes en sus necesidades contables y tributarias.

- Organización de la contabilidad y sus registros
- Asesoría en todas y cada una de las etapas del proceso contable
- Revisión del sistema contable existente en la empresa
- Elaboración del plan de cuentas e inicio de los registros
- Elaboración de roles de pago
- Elaboración de planillas del IESS
- Elaboración de presupuestos
- Elaboración de estados financieros
- Actualización de la información contable

**b. Servicio de asesoría tributaria**

Mantener al día todas las obligaciones impuestas por el Estado, como es el Servicio de Rentas Internas.

**1. Productos tributarios**

- Devolución de impuestos

**2. Elaboración y regulación de declaraciones**

- Declaraciones en cero
- Declaraciones con valor

**3. Elaboración de anexos**

- Todos los anexos solicitados por el SRI

**4. Otros**

- Declaraciones de impuestos
- Impuesto predial y patente

**c. Servicio de asesoría financieras**

Este servicio tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de los recursos financieros, tomando las mejores decisiones bajo la dirección de un buen profesional.

- Análisis financiero utilizando razones financiera
- Análisis financiero horizontal y vertical
- Análisis financiero considerando los índices del sector económico
- Elaboración del informe y presentación de sugerencias y recomendaciones
- Elaboración de Presupuestos

### **3.2.3 Precios**

El precio se calculará en función a los gastos incurridos en el servicio, tiempo y cantidad de documentos a procesar. Además se puede tomar lo siguiente:

- La clase de servicio
- El costo del proceso
- Oferta y demanda del servicio
- Los precios de la competencia

### **3.2.1 Descripción del área de negocio**

“CONSULTORA M&G” Es una empresa que está dedicada a prestar servicios, contables y tributarios a empresas, personas naturales y jurídicas con el objetivo de encontrar soluciones a la medida de sus necesidades, de manera íntegra por profesionales altamente calificados.

A través de un trato cercano a las pymes. Llevando un registro de todos los clientes más potenciales, donde consten sus ubicaciones y sus necesidades, para luego poder visitarles y brindarles las mejores soluciones a sus problemas

### **3.3. Estudio de factibilidad**

#### **3.3.1 Estudio de mercado**

El estudio de mercado de la presente investigación se realizó mediante encuestas a un total de 67 empresas de la ciudad de Atuntaqui; y se pudo constatar que la creación de la oficina consultora es factible, porque de acuerdo a la tabla N° 10, el 75% de los encuestados considera que es necesario la existencia de la consultoría. Por otra parte se pudo definir temas de interés para brindar asesorías y capacitaciones en temas tributarios y contables.

##### **3.3.1.1 Identificación del producto y sus correlaciones**

Este servicio será utilizado por todas las pymes que requieran de nuestro servicio, en especial las empresas que no cuenten con un departamento financiero, en relación en servicios sustitutos, se pretende realizar estrategias para cuando se llegue a tener una competencia, finalmente dentro de la identificación del producto, también se tiene un aspecto importante que es sus vida útil, la cual se puede mencionar al respecto que se tiene una proyección para 5 años.

##### **3.3.1.2 Identificación de la demanda y la oferta**

Conociendo ya cual es el servicio, se puede definir sin dificultad los consumidores, los cuales son los propietarios de la pymes de la ciudad de Atuntaqui, estos clientes son consumidores reales y potenciales. Y en cuanto a los ofertantes que son los futuros competidores de la empresa, se pretende realizar estrategias debidamente calificadas, para poder aplicarlas en su debido tiempo, es decir cuando se llegue a tener competidores.

##### **3.3.1.3 Proyección de la demanda y de la oferta**

Se pudo determinar la situación conveniente en el mercado, a través de las encuestas realizadas en la ciudad de Atuntaqui. Al realizar proyecciones de ingresos, también se realizó la proyección de la demanda, que son los futuros

clientes, los valores para poder realizar las proyecciones de la demanda son basados a experiencias de otras consultoras contables y tributarias.

Año 1	105
Año 2	105
Año 3	128
Año 4	158
Año 5	186

#### **3.3.1.4 Segmentación del mercado**

Antes de realizar las encuestas se analizó la población de empresas de la ciudad de Atuntaqui y se concretó la cantidad de pymes para el objeto de estudio, según la necesidad existente de las pymes. Por esta razón el servicio de la consultoría en temas contables y tributarios de la oficina está dirigido a las empresas que deseen contratar servicios de asesoría y capacitación contable, financiera y tributaria.

#### **3.3.1.5 Demanda insatisfecha**

Con la aplicación de las encuestas se pudo determinar que el 39% del total de las empresas que llevan un control contable, acuden a una empresa de servicios contables y tributarios, que a pesar de que las empresas reciben un servicio de asesoría contable y lo califican de bueno, también consideraron la necesidad de una oficina en la ciudad de Atuntaqui, por cuanto al servicio que acuden estas empresas se encuentran en otras ciudades como Otavalo y en Ibarra.

#### **3.3.2 Estudio técnico**

En esta sección se presenta la localización y el esquema arquitectónico preliminar de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui, así como la proyección estratégica de desarrollo institucional expuesto en el apartado 3.1.

**1.3.2.1 Localización**

**Macro-localización:** La oficina consultora contable y tributaria estará ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Atuntaqui.

**Grafico N° 9.** Macro localización de la oficina consultora



**Figura 6** Macro localización

**Micro-localización:** La ubicación de las instalaciones de la oficina consultora será en el barrio San Luis, calle Bolívar y calle sin S/N, a 200 metros de la judicatura de Atuntaqui.

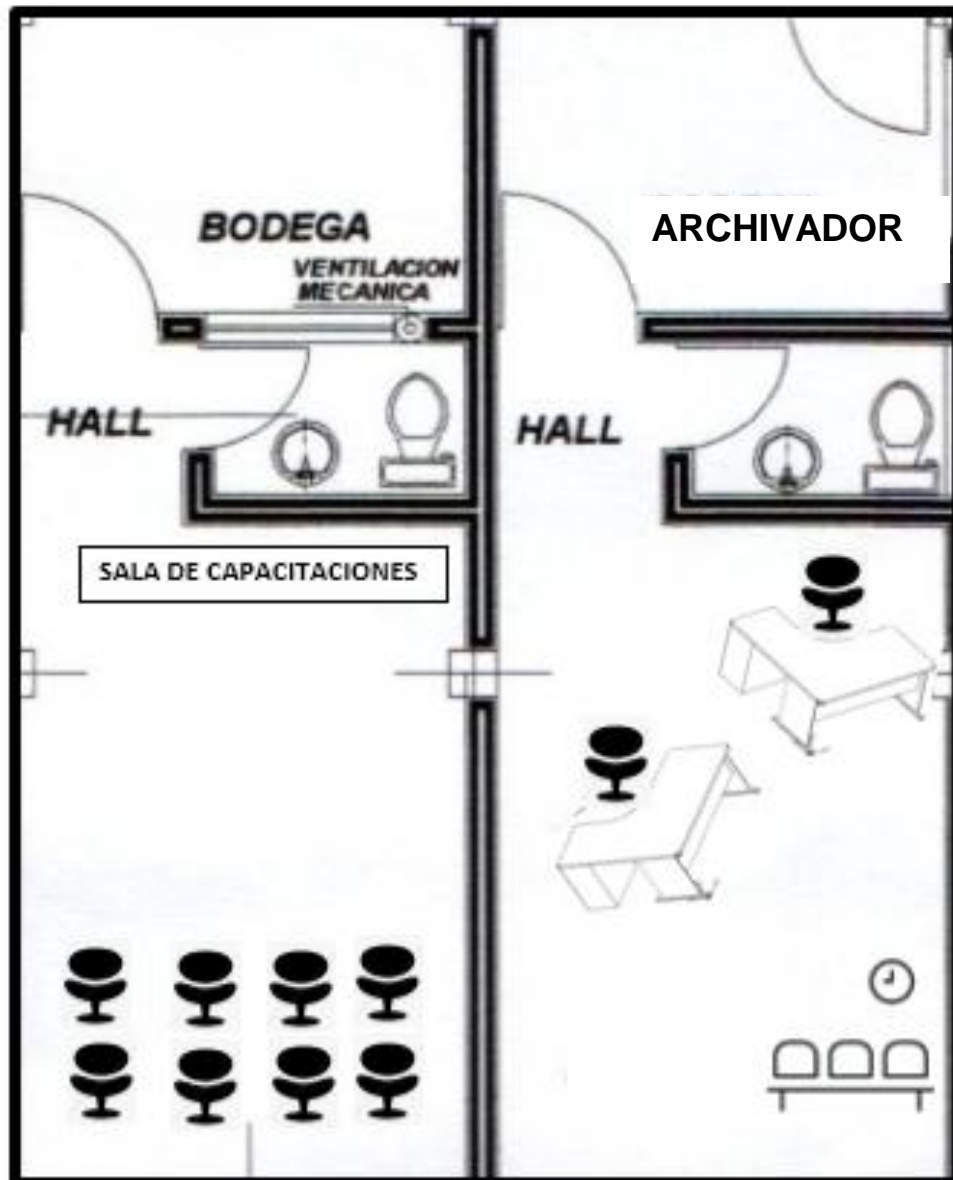
**Plano micro localización**



**Figura 7** Micro Localización

### 1.3.2.2 Esquema arquitectónico preliminar de la oficina

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



**Figura 8** Diseño preliminar

### 1.3.3 Estudio legal

En este apartado se procede a determinar toda la documentación necesaria para poder legalizar la oficina consultora contable y tributaria, cumpliendo con

cada uno de los requisitos estipulados por la ley, evitando así tener dificultades con la creación de la misma.

## **Constitución legal**

### **1.3.3.1 Constitución como compañía de responsabilidad limitada**

Según el Art. 93 reformado, de la Ley de Compañías «La Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación adjetiva, será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como «comercial. Industrial», «agrícola», «constructora», etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar. El mínimo de socios es tres y el máximo quince.

Los cónyuges entre si no pueden comparecer juntos a la constitución de una compañía de responsabilidad limitada.

El capital suscrito de la compañía no podrá ser menor de cuatrocientos dólares, y deberá estar pagado al momento de otorgarse la escritura de constitución, por lo menos el cincuenta por ciento y el saldo en el plazo de un año.

Para constitución legal de la microempresa es necesario que un abogado redacte una minuta al igual que los estatutos los cuales deben ser redactados junto con los socios de la microempresa, el cual regirá la vida de la microempresa y evitará que exista inseguridad jurídica, es decir, hará que exista predictibilidad.

### **1.3.3.2 MINUTA DE ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

#### **MODELO DE MINUTA**

A continuación se hace la propuesta de la minuta de la escritura de la constitución de la oficina.

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

**PRIMERA.- COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: MARÍA FERNANDA TROYA, ARMANDO GABRIEL LEMA LEMA Y CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ GUARAMA.; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, solteros, domiciliados en esta ciudad; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada «CONSULTORA G&M CÍA. LTDA.» la misma que se regirá por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

**SEGUNDA.- ESTATUTOS DE CONSULTORA G&M CÍA. LTDA.**

**CAPITULO PRIMERO**

**DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD, DOMICILIO, FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN**

**ARTICULO UNO.-** Constituyese en la ciudad de Atuntaqui, con domicilio en el mismo lugar, provincia de Imbabura. República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada CONSULTORA G&M CÍA. LTDA.

**ARTICULO DOS.-** La compañía tiene por objeto y finalidad, la prestación de servicios de asesoría y consultoría empresarial. La compañía tiene facultades para abrir dentro o fuera del país, agencias o sucursales, y para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares sean nacionales o extranjeras.

**ARTICULO TRES.-** La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

**ARTICULO CUATRO.-** El plazo de duración del contrato social de la compañía es de 15 años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar

sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta general de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL**

**ARTICULO CINCO.-** El capital social de la compañía es de 3829,40 dólares dividido en 3 participaciones de 1.276, 47 dólares cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerarlo en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

**ARTICULO SEIS.-** La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

**ARTÍCULO SIETE.-** El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

**ARTICULO OCHO.-** La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que te corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libre tiñes acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el

libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

**ARTICULO NUEVE.-** Todas las participaciones son de igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

**ARTÍCULO DIEZ.-** Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades líquidas y realizadas.

**ARTICULO ONCE.-** En las juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

### **CAPITULO TERCERO**

#### **DE LOS SOCIOS DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**ARTICULO DOCE.-** Son obligaciones de los socios:

Las que señala la Ley de Compañías:

Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la junta general de socios, el presidente y el gerente;

Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,

Las demás que señalen estos estatutos.

**ARTICULO TRECE.-** Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;

elegir y ser elegido para los órganos de administración;

a percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía;

los demás previstos en la ley y en estos estatutos

**ARTICULO CATORCE.-** La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones Individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

## **CAPITULO CUARTO**

### **DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**

**ARTÍCULO QUINCE.-** El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

**ARTICULO DIECISEIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.-** La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

**ARTICULO DIECISIETE.-** Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

**ARTICULO DIECIOCHO.-** Las juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

**ARTICULO DIECINUEVE.-** Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de junta general. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

**ARTICULO VEINTE.-** El quórum para las sesiones de junta general de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y. en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

**ARTICULO VEINTIUNO.-** Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

**ARTICULO VEINTIDÓS.-** Las resoluciones de la junta general de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

**ARTÍCULO VEINTITRÉS.-** Las sesiones de junta general de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y. a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretario el gerente o el socio que en su falta la Junta elija en cada caso.

**ARTICULO VEINTICUATRO.-** Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente y secretario. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendría la copia del acta, los

documentos que justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la Junta.

**ARTICULO VEINTICINCO.-** Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración; y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos:

Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas Justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;

conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarlos e informes que presenten los administradores;

resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios;

acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley;

resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;

interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto;

acordar la venta o gravamen de los bienes Inmuebles de la compañía;

aprobar los reglamentos de la compañía;

aprobar el presupuesto de la compañía;

resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía;

las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

**ARTICULO VEINTISÉIS.-** Las resoluciones de la junta general de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

**ARTICULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.-** El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

**ARTICULO VEINTIOCHO.-** Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e Informar de estos particulares a la junta general de socios;

convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;

velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;

reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;

firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;

las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

**ARTICULO VEINTINUEVE.- DEL GERENTE.-** El gerente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

**ARTICULO TREINTA.-** Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía;

representar legalmente a la compañía en forma Judicial y extrajudicial;

conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;

dirigir la gestión económica financiera de la compañía;

gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;

realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;

realizar Inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;

inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;

llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;

manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones;

Presentar a la Junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico.

Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios.

Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la junta general de socios.

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**ARTÍCULO TREINTA Y UNO.-** La disolución y liquidación de la compañía se regla por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la sección once; así como por el Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

**ARTÍCULO TREINTA Y DOS.-** No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

Atentamente,

(f) El Abogado

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:** La Ley de Compañías no determina un patrón para la estructura administrativa de la compañía; por tanto tendrá valor lo que conste, al respecto, en el estatuto.

**DOCUMENTO HABILITANTE:** Como documento habilitante, se agregara a la escritura, el comprobante o certificado de depósito del capital pagado, en la cuenta «Integración de Capital» de una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en dinero.

**APROBACIÓN DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:** Esta clase de compañía está sujeta al control, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, a través de sus Intendencias; por tanto, para la constitución de una compañía con domicilio en la ciudad de Ibarra, deberá enviarse la escritura a la Intendencia de Compañías de Pichincha, para su aprobación; la que, al aprobar la constitución dispone lo siguiente:

1. Que se margine una razón en la matriz de la escritura de constitución, con la aprobación que realiza;
2. La publicación de un extracto de la escritura de constitución, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía: y.
3. La inscripción en el Registro Mercantil.

**LA MINUTA:** Antes de elevar a escritura pública la minuta que contiene el contrato de constitución de la compañía, es conveniente, enviarla a la Intendencia de Compañías, para su revisión y visto bueno. Con ello, estamos asegurando, en cierta forma, la conformidad de la Intendencia para la aprobación de la escritura pública; incluida la que se refiere a la razón social de la compañía a constituirse.

#### **1.3.3.3 Proceso para legalizar la oficina consultora en la ciudad de Atuntaqui**

- Presentar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías
- Apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier banco, y si se tiene en especie, sacar un certificado en el Registro Mercantil sobre

que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración de capital pasa a formar parte de la escritura como documento habilitante

- Otorgar en cualquier notaria la escritura de constitución de la compañía cuya minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado
- 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
- Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la resolución de aprobación y extracto correspondiente
- Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo
- Se margina la resolución aprobatoria en la notaria
- Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil
- Se emite los nombramientos de administradores y se les inscribe en el Registro Mercantil
- Remitir a la Superintendencia de Compañías la documentación siguiente: Publicación por la prensa. – Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita. – Copia de la formulación 01-A RUC y 01-BRUC que el SRI emite para tal efecto. – Nombramientos de Administradores. – Copia de la afiliación a la Cámara respectiva
- La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el S.R.I.
- La superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el banco

#### **1.3.3.4 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 contable y tributaria está obligada a realizar declaraciones mensuales del IVA, por los servicios brindados.

**Impuesto a la Renta:** La oficina tiene la obligación de realizar la declaración y pago del impuesto a la renta de cada ejercicio fiscal al ser una empresa

productiva. Se debe tomar en cuenta que para determinar la base imponible 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 este impuesto en el municipio de Atuntaqui, el cual se encarga de la recaudación, administración y fiscalización de esta obligación tributaria.

**Retención 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.

**3.3.4 Estudio financiero**

En este apartado del estudio financiero se especifica detenidamente la estructura financiera que se requiere antes de dar inicio a las operaciones de la oficina consultora contable y tributaria. Al realizar este estudio, se está efectuando la parte más importante del plan estratégico institucional, que va a permitir conocer si es o no factible el proyecto.

**3.3.4.1 Presupuesto de inversión**

Aquí se detalla todo tipo de activos cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus principales actividades, los activos pueden ser tangibles y no tangibles y son usados a lo largo de la vida útil del proyecto; y algunos de estos activos llegaran a depreciarse.

**3.3.4. 2 Inversión inicial**

La empresa prestará sus servicios en un local propio, compuesto por 4 estaciones de servicio, recepción, dos puestos de trabajo y una sala de capacitaciones. La inversión inicial requerida se detalla en el siguiente:

**Tabla 24** Inversión Inicial

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos de constitución	\$ 905,00
Activo fijo	\$ 2.818,00
Suministros de oficina y limpieza	\$ 106,40

**TOTAL**

**\$ 3.829,40**

**Tabla 25** Constitución de la oficina

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR (USD)</b>
Gasto Abogado	\$ 300,00
Gasto compañía	\$ 400,00
Patente municipal	\$ 20,00
Certificado de no adeudar al municipio	\$ 5,00
Permiso del cuerpo de bomberos	\$ 30,00
Gigantografía	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 905,00</b>

### 3.3.4.3. Financiamiento de la inversión

Teniendo en cuenta que cada socio cuenta con capital propio, no se necesita acudir a fuentes de financiamiento externa para solventar el 100% de la inversión.

Fuente propia: cada socio aporta con 1.276,47 dólares americanos para el capital social de la oficina.

**Tabla 26** Aporte de los socios

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR (USD)</b>
Socio 1	1276,47
Socio 2	1276,47
Socio 3	1276,47
<b>TOTAL</b>	<b>3.829,40</b>

### 3.3.4.4. Balance de situación inicial

El balance general consta de todos los activos, pasivos y patrimonio que dispone la oficina consultora.

**Tabla 27** Balance de situación inicial

<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo no corriente</b>			
Equipos de computación	\$ 1.328,00		
Equipos de oficina	\$ 24,00		
Muebles y enseres	\$ 1.466,00	<b>PATRIMONIO NETO</b>	

<b>Total activos fijos</b>	<b>\$ 2.818,00</b>	Capital social	3.829,40
<b>Activo corriente</b>			
Constitución de la empresa	\$ 905,00		
Suministros de oficina y limpieza	\$ 106,40		
<b>Total activo diferido</b>	<b>\$ 1.011,40</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 3.829,40</b>	<b>TOTAL, PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.829,40</b>

#### 1.1.4.5. Proyección de ventas

La proyección de ingresos por los servicios prestados en la oficina se establece en base al total de personas a las que se pretende brindar el servicio y la capacitación. El incremento de ventas es del 4% para determinar los ingresos anuales.

**Proyección de ingresos**  
**Tabla 28 Proyección de Ingresos**

INGRESO AÑO 1					
DESCRIPCIÓN	CANT	PRECIO	TOTAL	TIEMPO	TOTAL
Declaración del IVA mensual	9	\$ 20,00	\$ 180,00	12	\$ 2.160,00
Declaración del IVA semestral	12	\$ 50,00	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
Declaración del I.R.	2	\$ 150,00	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Devoluciones del IVA	2	\$ 50,00	\$ 100,00	1	\$ 100,00
Asesoría contable	20	\$ 250,00	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00
Capitaciones contables y tributarias	40	\$ 350,00	\$ 14.000,00	1	\$ 14.000,00
Asesoría financiera	20	\$ 300,00	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>\$ 1.170,00</b>	<b>\$ 26.180,00</b>		<b>\$ 28.760,00</b>
INGRESO AÑO 2					
Descripción	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	TIEMPO	TOTAL
Declaración del IVA mensual	9	\$ 20,80	\$ 187,20	12	\$ 2.246,40
Declaración del IVA semestral	12	\$ 52,00	\$ 624,00	2	\$ 1.248,00
Declaración del I.R.	2	\$ 156,00	\$ 312,00	1	\$ 312,00
Devoluciones del IVA	2	\$ 52,00	\$ 104,00	1	\$ 104,00
Asesoría contable	20	\$ 260,00	\$ 5.200,00	1	\$ 5.200,00
Capitaciones contables y tributarias	40	\$ 362,00	\$ 14.480,00	1	\$ 14.480,00
Asesoría financiera	20	\$ 312,00	\$ 6.240,00	1	\$ 6.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>\$ 1.214,80</b>	<b>\$ 27.147,20</b>	<b>19</b>	<b>\$ 29.830,40</b>
INGRESO AÑO 3					
Descripción	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	TIEMPO	TOTAL
Declaración del IVA mensual	10	\$ 21,63	\$ 216,32	12	\$ 2.595,84
Declaración del IVA semestral	12	\$ 54,80	\$ 657,60	2	\$ 1.315,20
Declaración del I.R.	3	\$ 162,24	\$ 486,72	1	\$ 486,72
Devoluciones del IVA	3	\$ 54,08	\$ 162,24	1	\$ 162,24
Asesoría contable	20	\$ 270,40	\$ 5.408,00	1	\$ 5.408,00

Capitaciones contables y tributarias	60	\$ 376,48	\$ 22.588,80	1	\$ 22.588,80
Asesoría financiera	20	\$ 324,48	\$ 6.489,60	1	\$ 6.489,60
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>\$ 1.264,11</b>	<b>\$ 36.009,28</b>	<b>19</b>	<b>\$ 39.046,40</b>
<b>INGRESO AÑO 4</b>					
Descripción	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	TIEMPO	TOTAL
Declaración del IVA mensual	10	\$ 22,49	\$ 224,90	12	\$ 2.698,80
Declaración del IVA semestral	12	\$ 56,99	\$ 683,88	2	\$ 1.367,76
Declaración del I.R.	3	\$ 168,73	\$ 506,19	1	\$ 506,19
Devoluciones del IVA	3	\$ 56,24	\$ 168,73	1	\$ 168,73
Asesoría contable	25	\$ 281,22	\$ 7.030,50	1	\$ 7.030,50
Capitaciones contables y tributarias	80	\$ 391,54	\$ 31.323,20	1	\$ 31.323,20
Asesoría financiera	25	\$ 337,46	\$ 8.436,50	1	\$ 8.436,50
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>\$ 1.314,67</b>	<b>\$ 48.373,90</b>	<b>19</b>	<b>\$ 51.531,68</b>
<b>INGRESO AÑO 5</b>					
Descripción	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	TIEMPO	TOTAL
Declaración del IVA mensual	12	\$ 23,39	\$ 280,68	12	\$ 3.368,10
Declaración del IVA semestral	14	\$ 59,27	\$ 829,77	2	\$ 1.659,55
Declaración del I.R.	5	\$ 175,48	\$ 877,39	1	\$ 877,39
Devoluciones del IVA	5	\$ 58,49	\$ 292,46	1	\$ 292,46
Asesoría contable	25	\$ 292,47	\$ 7.311,72	1	\$ 7.311,72
Capitaciones contables y tributarias	100	\$ 407,20	\$ 40.720,16	1	\$ 40.720,16
Asesoría financiera	25	\$ 350,96	\$ 8.773,96	1	\$ 8.773,96
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>\$ 1.367,26</b>	<b>\$ 59.086,15</b>	<b>19</b>	<b>\$ 63.003,35</b>

### 3.3.4.6. Proyección de gastos

Para determinar la proyección de gastos de la oficina durante los próximos 5 años, se toma como referencia el 4% de incremento salarial.

**Tabla 29** Proyección de gastos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos y beneficios	\$ 19.145,35	\$ 21.208,66	\$ 22.056,90	\$ 22.938,97	\$ 23.856,49
Suministros de oficina	\$ 149,10	\$ 155,06	\$ 161,27	\$ 167,72	\$ 174,43
Suministros de limpieza	\$ 107,80	\$ 112,11	\$ 116,60	\$ 121,26	\$ 126,11
Servicios básicos	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,90	\$ 701,90
Gasto publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.480,40	\$ 5.943,49	\$ 6.354,37	\$ 6.818,12
Gastos de constitución	\$ 905,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto adquisición activo fijo	\$ 2.818,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Fondo reserva		\$ 108,14	\$ 112,46	\$ 116,96	\$ 121,64
Gasto capacitaciones	\$ 1.278,00	\$ 1.176,00	\$ 1.530,00	\$ 1.888,00	\$ 2.250,00
Depreciación equipos de computación	309	309	309		
Depreciación muebles y enseres	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.819,25</b>	<b>\$ 26.280,37</b>	<b>\$ 30.985,68</b>	<b>\$ 32.369,18</b>	<b>\$ 34.155,69</b>
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

### 3.3.4.7. Gastos sueldos

**Tabla 30 Rol de pagos**

<b>Gasto sueldos y beneficios Año 1</b>							
Cargo	S. mensual	Décimo 3°	Decimo 4°	A. patronal IESS	Fondos	Total Mensual	Total Anual
Consultor	\$ 424,31	\$ 35,36	\$ 35,36	\$ 47,31		\$ 542,34	\$ 6.508,07
Consultor	\$ 424,31	\$ 35,36	\$ 35,36	\$ 47,31		\$ 542,34	\$ 6.508,07
Contador	\$ 399,61	\$ 33,30	\$ 33,30	\$ 44,56		\$ 510,77	\$ 6.129,22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.248,23</b>	<b>\$ 104,02</b>	<b>\$ 104,02</b>	<b>\$ 139,18</b>		<b>\$ 1.595,45</b>	<b>\$ 19.145,35</b>
<b>Gasto sueldos y beneficios Año 2</b>							
Cargo	S. mensual	Décimo 3°	Decimo 4°	A. patronal IESS	Fondos	Total Mensual	Total Anual
Consultor	\$ 441,28	\$ 36,77	\$ 36,77	\$ 49,20	\$ 36,76	\$ 600,79	\$ 7.209,46
Consultor	\$ 441,28	\$ 36,77	\$ 36,77	\$ 49,20	\$ 36,76	\$ 600,79	\$ 7.209,46
Contador	\$ 415,59	\$ 34,63	\$ 34,63	\$ 46,34	\$ 34,62	\$ 565,81	\$ 6.789,74
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.298,15</b>	<b>\$ 108,18</b>	<b>\$ 108,18</b>	<b>\$ 144,74</b>	<b>\$ 108,14</b>	<b>\$ 1.767,39</b>	<b>\$ 21.208,66</b>
<b>Gasto sueldos y beneficios Año 3</b>							
Cargo	S. mensual	Décimo 3°	Decimo 4°	A. patronal IESS	Fondos	Total Mensual	Total Anual
Consultor	\$ 458,93	\$ 38,24	\$ 38,24	\$ 51,17	\$ 38,23	\$ 624,82	\$ 7.497,81
Consultor	\$ 458,93	\$ 38,24	\$ 38,24	\$ 51,17	\$ 38,23	\$ 624,82	\$ 7.497,81
Contador	\$ 432,21	\$ 36,02	\$ 36,02	\$ 48,19	\$ 36,00	\$ 588,44	\$ 7.061,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.350,07</b>	<b>\$ 112,51</b>	<b>\$ 112,51</b>	<b>\$ 150,53</b>	<b>\$ 112,46</b>	<b>\$ 1.838,08</b>	<b>\$ 22.056,90</b>
<b>Gasto sueldos y beneficios Año 4</b>							
Cargo	S. mensual	Décimo 3°	Decimo 4°	A. patronal IESS	Fondos	Total Mensual	Total Anual
Consultor	\$ 477,28	\$ 39,77	\$ 39,77	\$ 53,22	\$ 39,76	\$ 649,80	\$ 7.797,61
Consultor	\$ 477,28	\$ 39,77	\$ 39,77	\$ 53,22	\$ 39,76	\$ 649,80	\$ 7.797,61
Contador	\$ 449,50	\$ 37,46	\$ 37,46	\$ 50,12	\$ 37,44	\$ 611,98	\$ 7.343,75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.404,06</b>	<b>\$ 117,01</b>	<b>\$ 117,01</b>	<b>\$ 156,55</b>	<b>\$ 116,96</b>	<b>\$ 1.911,58</b>	<b>\$ 22.938,97</b>
<b>Gasto sueldos y beneficios Años 5</b>							
Cargo	S. mensual	Décimo 3°	Decimo 4°	A. patronal IESS	Fondos	Total Mensual	Total Anual
Consultor	\$ 496,37	\$ 41,36	\$ 41,36	\$ 55,35	\$ 41,35	\$ 675,79	\$ 8.109,49
Consultor	\$ 496,37	\$ 41,36	\$ 41,36	\$ 55,35	\$ 41,35	\$ 675,79	\$ 8.109,49
Contador	\$ 467,48	\$ 38,96	\$ 38,96	\$ 52,12	\$ 38,94	\$ 636,46	\$ 7.637,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.460,22</b>	<b>\$ 121,69</b>	<b>\$ 121,69</b>	<b>\$ 162,81</b>	<b>\$ 121,64</b>	<b>\$ 1.988,04</b>	<b>\$ 23.856,49</b>

### 3.3.4.8. Estados financieros

**Tabla 31 Estado de resultado Integral**

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>

	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas netas	\$28.760,00	\$29.830,40	\$39.046,40	\$51.531,68	\$63.003,35
(-) Costo de ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$28.760,00</b>	<b>\$29.830,40</b>	<b>\$39.046,40</b>	<b>\$51.531,68</b>	<b>\$63.003,35</b>
(-)Gastos administrativos	\$27.819,25	\$ 26.280,37	\$ 30.985,68	\$ 32.369,18	\$ 34.155,69
(-)Gastos de ventas	\$0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=)UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$940,75</b>	<b>\$3.550,03</b>	<b>\$8.060,72</b>	<b>\$19.162,50</b>	<b>\$28.847,66</b>
(-)Gastos financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=)Utilidad antes de participación</b>	<b>\$940,75</b>	<b>\$3.550,03</b>	<b>\$8.060,72</b>	<b>\$19.162,50</b>	<b>\$28.847,66</b>
15% participación trabajadores	\$141,11	\$532,50	\$1.209,11	\$2.874,37	\$4.327,15
<b>(=)Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$799,64</b>	<b>\$3.017,53</b>	<b>\$6.851,61</b>	<b>\$16.288,12</b>	<b>\$24.520,51</b>
22% impuesto a la renta	\$206,97	\$781,01	\$1.773,36	\$4.215,75	\$6.346,49
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>\$592,67</b>	<b>\$2.236,52</b>	<b>\$5.078,25</b>	<b>\$12.072,37</b>	<b>\$18.174,03</b>

## Flujo de caja

**Tabla 32** Flujo de caja

EMPRESA DE ASESORIA						
FLUJO DE CAJA6						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas netas		\$28.760,00	\$29.830,40	\$39.046,40	\$51.531,68	\$63.003,35
(-) Costo de ventas		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$28.760,00</b>	<b>\$29.830,40</b>	<b>\$39.046,40</b>	<b>\$51.531,68</b>	<b>\$63.003,35</b>
(-)Gastos administrativos		27.819,25	26.280,37	30.985,68	32.369,18	34.155,69
(-)Gastos de ventas		\$0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=)UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$940,75</b>	<b>\$3.550,03</b>	<b>\$8.060,72</b>	<b>\$19.162,50</b>	<b>\$28.847,66</b>
(-)Gastos financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=)Utilidad antes de participación</b>		<b>\$940,75</b>	<b>\$3.550,03</b>	<b>\$8.060,72</b>	<b>\$19.162,50</b>	<b>\$28.847,66</b>
15% participación trabajadores		\$141,11	\$532,50	\$1.209,11	\$2.874,37	\$4.327,15
<b>(=)Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		<b>\$799,64</b>	<b>\$3.017,53</b>	<b>\$6.851,61</b>	<b>\$16.288,12</b>	<b>\$24.520,51</b>
22% impuesto a la renta		\$206,97	\$781,01	\$1.773,36	\$4.215,75	\$6.346,49
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>		<b>\$592,67</b>	<b>\$2.236,52</b>	<b>\$5.078,25</b>	<b>\$12.072,37</b>	<b>\$18.174,03</b>
(+)Depreciación equipos de computación		309	309	309	309	309
(+)Depreciación muebles y enseres		107	107	107	107	107
Inversión inicial	<b>-3829,4</b>					
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>-2.820,73</b>	<b>2.652,52</b>	<b>5.494,25</b>	<b>12.488,37</b>	<b>18.590,03</b>

**Depreciaciones**

Depreciación equipo de computación

**Tabla 33** Depreciaciones

Valor inicial					
Valor de rescate		400			
Vida útil		3			
Estimación de capacidad productiva en un. de tiempo		0			
<b>Método lineal</b>					
<b>Año</b>	<b>Monto a depreciar</b>	<b>Tasa de depreciación</b>	<b>Gasto de depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor libro</b>
1	928	33,33%	309	309	1.019
2	928	33,33%	309	619	709
3	928	33,33%	309	928	400

Depreciación muebles y enseres

Valor inicial			
Valor de rescate		400	
Vida útil		10	
Estimación de capacidad productiva en un. de tiempo		0	

**Método lineal**

<b>Año</b>	<b>Monto a depreciar</b>	<b>Tasa de depreciación</b>	<b>Gasto de depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor libro</b>
1	1.066,00	10,00%	107	107	1.359
2	1.066,00	10,00%	107	213	1.253
3	1.066,00	10,00%	107	320	1.146
4	1.066,00	10,00%	107	426	1.040
5	1.066,00	10,00%	107	533	933
6	1.066,00	10,00%	107	640	826
7	1.066,00	10,00%	107	746	720
8	1.066,00	10,00%	107	853	613
9	1.066,00	10,00%	107	959	507
10	1.066,00	10,00%	107	1.066	400

**3.3.4.9. Evaluación del proyecto**

Para determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), las cuales permiten evaluar la inversión del proyecto.

**Cálculo del VAN y TIR**

El cálculo del VAN del presente proyecto se tomará en cuenta el porcentaje Riesgo país 6,57%, incluida en la tasa activa máxima del 11, 83%, para un periodo de 5 años. Los datos para realizar este cálculo se toman del flujo de caja de cada año.

**Tasa de redescuento = 11,83**

El cálculo del TIR sirvió para que el VAN sea igual a 0, que consiste en el cálculo del VAN, con las diferentes tasas de descuento para determinar la tasa interna de retorno.

**Tabla 34 VAN y TIR**

Tasa de descuento		11,83%	
Período	Flujo de Fondos		
0	-\$3.829		
1	-\$2.821		
2	\$2.653		
3	\$5.494		
4	\$12.488	TIR	63,79%
5	\$18.590	VAN	\$ 18.311,69

Es conveniente realizar el proyecto, dado que da un retorno mayor al mercado.

Recuperación de la inversión.

Se calcula el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión.

**Tabla 35 Recuperación de la inversión**

Proyecto consultora	
Año	Flujo de efectivo esperado

0	-\$3.829
1	-\$2.821
2	\$2.653
3	\$5.494
4	\$12.488
5	\$18.590
Playback (años)	2,72

La inversión se recupera en un plazo de 2 años y 7 meses.

### 3.4 Validación de los resultados de la investigación

Para la validación de los resultados, se realizó la encuesta a expertos, a propietarios de consultorías y también a docentes profesionales en las áreas de contabilidad y finanzas. La encuesta está en el anexo N° 8.

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

**Tabla 36** Validación de proyecto por expertos

<b>Planificación estratégica de la oficina consultora</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Muy de acuerdo %</b>	<b>De acuerdo %</b>	<b>Poco de acuerdo %</b>	<b>En desacuerdo %</b>
Misión	80%	20%		
Visión	60%	40%		
Objetivos	60%	40%		
<b>Plan de negocio de la oficina consultora</b>				
Asesoría contable	70%	20%	10%	
Asesoría tributaria	80%	10%	10%	
Asesoría financiera	70%	30%		
Elementos a tener en cuenta en la preparación de un curso	70%	20%	10%	
<b>Estudio de factibilidad de la empresa</b>				
Estudio de mercado	70%	10%	20%	
Estudio técnico	90%	10%		

Estudio legal	70%	20%	10%	
Estudio financiero	80%	20%		
<b>Valoración general de los resultados de la investigación</b>	73%	22%	5%	

Como se puede apreciar los resultados de la validación fueron muy satisfactorios, arrojando en la gran mayoría de las opiniones una valoración superior al 90% de criterios de muy de acuerdo y de acuerdo.

### **Conclusiones parciales del capítulo III**

1. Se realizó la proyección estratégica de desarrollo institucional de la oficina que permite la creación de la oficina consultora contable y tributaria, como también proyecciones de trabajo direccionados a los próximos 5 años.
2. Se elaboró el plan de negocio de la oficina consultora contable y tributaria en base a las necesidades, que se conocieron en la encuesta realizada a las pymes de la ciudad de Atuntaqui, lo que permitió la elaboración de la cartera de servicios que brindara la oficina.
3. Se realizó el estudio de factibilidad, permitiendo determinar que el proyecto de creación de la oficina es factible, ya que no existe una empresa consultora en la ciudad de Atuntaqui, y se puede efectuar con los aspectos técnicos y legales, planteados en el documento, por otra, parte mediante el estudio financiero se demuestra que la inversión a realizar para la creación de la oficina consultora contable será rentable. Se logrará recuperar la inversión en el tiempo de 2 años con 7 meses.
4. Se ejecutó además la validación de resultados con expertos de la carrera de comercio exterior y finanzas de administración y de contabilidad. Luego se realizó la tabulación respectiva de los cuestionarios y el total de la valoración general de los resultados de la investigación fue el 73%, que estuvieron muy de acuerdo, el 22%, de acuerdo, el 5%, poco de acuerdo, y en ningún caso en desacuerdo.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación de los autores para la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas, permite plantear las conclusiones siguientes:

1. El análisis de los antecedentes y tendencias de oficinas consultoras tributarias y contables, permitió determinar las bases teóricas necesarias para el desarrollo de la investigación y con ello determinar el plan estratégico de desarrollo institucional, plan de negocios y el estudio de factibilidad para la creación de la oficina en la ciudad de Atuntaqui. Además se pudieron conocer los servicios más relevantes que oficinas similares ofertan, lo que sirvió para diseñar una propuesta de la cartera de servicios para la oficina consultora contable y tributaria.
2. El diagnóstico de la situación contable y tributaria de las pymes de la ciudad de Atuntaqui, permitió determinar la necesidad de la creación de una oficina consultora contable y tributaria en el entorno, así como esclarecer la demanda de los servicios contables y tributarios que las pymes requieren.
3. Se diseñó el plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora contable y tributaria, el cual contiene la imagen corporativa, la proyección estratégica, las estrategias, los planes de acción y la matriz estratégica, que posibilite la creación de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui. Como parte del plan estratégico, se diseñó el plan de negocios de la oficina consultora, que recoge la cartera de servicios que se prestarán.

4. El estudio de factibilidad arrojó que es factible y necesaria la creación de la oficina consultora contable y tributaria en la Ciudad de Atuntaqui, pudiéndose recuperar la inversión en 2 años y 7 meses.
5. La validación de los resultados de la investigación arrojó que el 73% está muy de acuerdo, el 22 % de acuerdo, el 5%, poco de acuerdo, y nadie en desacuerdo, resultando ser muy satisfactorios que avalan el trabajo realizado, así como la propuesta contenida en el plan estratégico de desarrollo institucional de la creación de la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones acotamos las siguientes:

1. Crear la oficina consultora contable y tributaria en la ciudad de Atuntaqui, siguiendo el plan estratégico de desarrollo institucional y el plan de negocios resultantes de la investigación.
2. Aplicar de forma contingencial el plan estratégico de desarrollo institucional, a través de los planes operativos anuales a lo largo del período objeto, de planificación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALECONT®. (2017). *Servicios contables*. Recuperado de <https://alecont.net/>
- Álvarez, N. (1998). *Acción estratégica*. España: McGraw Hill.
- Ansoff, I. (1965). *The new corporate strategy*. TEAM FME.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: Graw Hill.
- Barrera, J. H. (2008). *La investigación proyectiva*: Quirón Ediciones.
- Bennett, C. (2017). *Service Tax*. *The Economic Times*, (2), p. 5.
- Blasco, M., Pérez. (2007). *Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. España: ECU.
- Cámara de comercio. (2017). *Clasificación de las pymes, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta Societaria Junio 2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cannice, M. Koontz, H. WeihricH, H.(2017). *Administración – global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- García, C., Pérez, M., Guillermo, J., y otros. (2014). *Sistemas de expertos en contabilidad y administración de empresas*. España: Addison Wesley.
- Chicaiza, J., & Mueces, D. (2017). *Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo*. Universidad de Otavalo, Otavalo.

- Cohen, W. (2003). *Como ser un consultor exitoso*. México: Norma.
- Cordero, S. (2013). *La consultoría es un don para explotar*. Líderes, (3), p.10.
- Cunninhan, B., & Nikolai, L. (2015). *Accounting Information for business decisions*. Australia: Geoff Howard.
- Dandira, M. (2012). *Business Strategy Series*. Minnesota: Emerald Insight.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Requisitos para trámites*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/requisitos-para-tramites>.
- El Banco Mundial en Ecuador. (2017). *Ecuador de un vistazo*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>.
- García, F. (1993). *Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- Flores, J. (2015). *Proyectos de inversión para las PYMES*. Bogotá: ECOE.
- Morán, G., & Alvarado, A. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Granados, I, & Latorre, L. (2012). *Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Universidad de Colombia, Colombia.
- Kohler, E. (1982). *Diccionario para contadores públicos*. México: Utena.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. México: McGraw Hill.
- Koussa, D. S. (2015). *Economic and Technical study of a hybrid system for rural electrification in Algeria*. Copyright, 7 - 8.
- Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas*. México: Limusa.
- Lavin, I. (2017). *La consultoria atraves del tiempo*. GRUPO MILENIO .
- Lavin, I. (2017). *La consultoria atraves del tiempo* . MILENIO.COM.
- Marin, J. (2015). *El nuevo diario*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/432215-empresas-fracasan-falta-contabilidad-dice-experto/>
- Massieu, R. (2013). *El estudio de factibilidad: un paso previo al plan de negocios* .
- Mayo, T. y. (2012). *Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa.
- Milan, K. (2012). *La consultoria de empresas*. LIMUSA.
- Norrys, E. (2014). Obtenido de Tipos de consultoria.
- Novalez, A. (1998). *Accion Estratregicas* . España : McGraw Hill.
- OMC. (2015). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/accountancy\\_s/accountancy\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/accountancy_s/accountancy_s.htm)
- Ortega, A. C. (2002). *Introducción a las Finanzas*. Mexico: McGraw Hill.

Ortiz. (2015). *Matodologia* .

Otavalo, U. d. (2015). *PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2015 - 2020*.  
Obtenido de <http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/2017/12/PEDI%20U%202015-%202020%20Aprobado%20CU%2002-12-2016.pdf>

Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas . Tecnológico y de Estudios Superiores*, 1.

Penagos, A. (2014). *Plan de Negocios Conascol S. A.S. BIXTEX*.

Penagos, A. (2014). *Plan de Negocios Conascol S. A.S. . BIXTEX*.

Posso, F. (2016). *Antonio Ante centro industrial de la moda. Antonio Ante*, 5.

S.R.I. (2012). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

S.R.I. (2015). *Equidad y Desarrollo*. Quito: S.R.I.

S.R.I. (2017). *PYMES*. Quito.

Sampieri. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc Graw Hill.

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.

Sampieri, Roberto Hernandez. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Sánchez, J. C. (2012). *Los metodos de Investigación* . Madrid: Díaz de Santos.

Santa, P. S., & Feliberto, M. P. (2012). *Metodologia de la investigacion cuantitativa* . Caracas: FEDUPEL.

Santos Santos, T. (2008). "Estudio de Factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en *Contribuciones a la Economía*,. *CONTRIBUCIONES A LA ECONOMIA* , 4.

Scott, A. (2013). *Planificacion Estrategica*. Reino Unido: EHI 4 4AS.

Seijo, F. (2014). *Servicio Contable. Faller Seijo*, 3.

Sidney, D. (1990). *Biblioteca McGraw - Hill de contabilidad*. Mexico : McGraw - Hill .

Steele, F. (1975). *Consulting for Organizational Change* . Massachusetts: University of Massachusetts Press.

Tarke, Romillo. (2006). *Direccion estrategica de la universidad caso UNAH*. La Habana.

Torres, M. G. (2006). *Manual para elaborar Manuales de políticas y Procedimientos* . maxico : Panorama editorial .

Trejo, S. (2013). *La consultoria es un don para explorar* . *Lideres*,(3), p.10.

URBINA, B. (2012). *Evaluación de Proyectos*. Mexico : Mc Graw Hill.

Valencia, W. A. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias* . *Producción y Gestión* , 81.

- Villallo, P. (2011). *Formulacion y evaluacion de proyectos manual para estudiantes*.
- Wolfe, L. (10 de mayo de 2818). How to Write a Technical Feasibility Study. *Business School*, 2.
- Zanchez, A. (2013 ). La consultoria es un don para explorar. *LIDERES*, 1. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/432215-empresas-fracasan-falta-contabilidad-dice-experto/>
- Zauzich, I. (2013). La consultoria es un don para explotar. *LIDERES*, 3.
- Zauzich, I. (2013). La consultoria es un don para explotar . *LIDERES* .