



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**ASESORÍA PROFESIONAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA DE ASESORÍA
Y CONSULTORÍA EN LAS MIPYMES**

TUTORA:

Mg. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES

AUTORES:

QUISPE ABAD CARMEN ARIANNA

VARGAS TOLEDO JULISSA ANABEL

GUAYAQUIL

2020

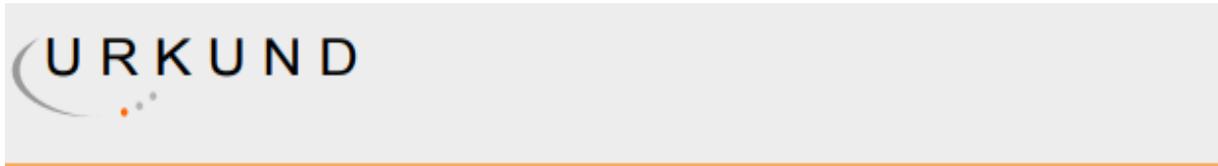


REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Asesoría profesional: Aproximación teórica de asesoría y consultoría en las Mipymes.	
AUTOR/ES: Quispe Abad Carmen Arianna Vargas Toledo Julissa Anabel	REVISORES O TUTORES: Mg. Verónica Violeta Rodríguez Basantes
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: . Ingeniera Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 113
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Mercado, Empresa, Negocio, Contable, Administración.	
RESUMEN: En la presente investigación hemos realizado un estudio en base al análisis de los factores que hacen necesario para las Mipymes concertar el servicio asesoría y consultoría. Para el estudio se escogió al sector de la Mipymes ya que la mayor cantidad de estas empresas se encuentran agrupadas dentro de la zona 8.	

Encontrar un mercado para la consultoría y asesoría resultó posible ya que la cantidad de problemas que manejan las empresas en la actualidad los lleva a la necesidad de contratar a un especialista que les ayude a resolver problemas relacionados con las actividades diarias de su emprendimiento o negocio.

Como uno de los resultados obtenidos de nuestra investigación se hace prioritario atender el sector de las Mipymes ya que por sus diversas actividades y el estado de crecimiento en el que encuentran principalmente el micro y pequeñas empresas necesitan apoyo para poder resolver problemas que generalmente son de tipo administrativo, contable y legal. Existen otros tipos de factores que aquejan a las Mipymes y estos se muestran con mayor detalle en el estudio y análisis de recolección de información de este proyecto.

N. DE REGISTRO	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Quispe Abad Carmen Arianna Vargas Toledo Julissa Anabel	Teléfono: 0992594028 0989591127	E-mail: cquispea@ulvr.edu.ec jvargasto@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD Rafael Alberto Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MAE Oscar Machado, Director de Carrera. Teléfono: 2596500, Ext. 202 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Revisión Carmita y Juli CIEGO.docx (D59156209)
Submitted: 19/11/2019 4:37:00
Submitted By: vrodriguez@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

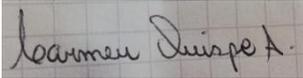
Proyecto final.docx (D12596793)
CONSULTORIA.docx (D54992152)
TESIS ARQ. MARIANO RUIZ JARRIN.doc (D9073663)
PROYECTO FINAL.doc (D35983512)
Informe Santiago RuanoAnexos BibliográficosCONTRATO-
REGLAMENTO_A_LA_LEY_ORGANICA_SISTEMA_NACIONAL_CONTRATACION_PUBLICA.pdf
(D43119635)
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/files/15/Modelo%20de%20Pliego%20concurso%20publico%20consultoria1082012.doc>
<https://www.contratacionobras.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/reglamento-losncp.pdf>
<https://de.slideshare.net/germanvega/reglamento-ley-contratacion-presentation>

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 13 de noviembre del 2019

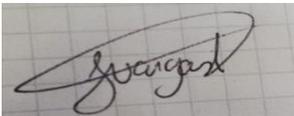
Nosotras, CARMEN ARIANNA QUISPE ABAD y VARGAS TOLEDO JULISSA ANABEL declaráramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la normativa vigente.

Firma:  _____

Carmen Arianna Quispe Abad

C.I. 0929242063

Firma:  _____

Julissa Anabel Vargas Toledo

C.I. 0955353016

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 13 de noviembre del 2019

Certifico que el trabajo titulado ASESORÍA PROFESIONAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN LAS MIPYMES ha sido elaborado por CARMEN ARIANNA QUISPE ABAD y VARGAS TOLEDO JULISSA ANABEL bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: _____

Mg. Verónica Violeta Rodríguez Basantes

C.I.0919917955

DEDICATORIA

Terminar una de las etapas de mi vida académica como es la Universidad ha traído mucho aprendizaje y vivencias que siempre llevare conmigo.

Dedico todo este proyecto a Dios principalmente seguido de mi madre por estar siempre conmigo, amarme incondicionalmente y educarme con valores.

A mi familia en general por siempre estar dispuestos a ayudarme emocional y económicamente para que pueda alcanzar esta meta tan anhelada.

Carmen Arianna Quispe Abad

DEDICATORIA

Es un placer para mí culminar mi carrera después de cinco años de sacrificios constantes tanto de mi familia como míos.

Por ello es un honor poder dedicarles la realización de este proyecto, y llenarlas de orgullo con el mismo.

A mi Padre quien ha sido una imagen presente en mi vida.

A mi madre, la mujer que me inculco desde muy pequeña el amor al estudio, la humildad y la perseverancia.

A mis hermanas, quienes han sido pilar fundamental de mi crecimiento día con día.

Julissa Anabel Vargas Toledo

AGRADECIMIENTO

Al llegar con éxito a la culminación de mi carrera agradezco a Dios primordialmente por ayudarme en cada etapa de mi vida por guiarme por el camino del bien y bendecirme cada día con una nueva oportunidad para ser mejor y salir adelante.

A mi madre por su amor, por educarme con valores y ayudarme durante el transcurso de mi vida.

A mis amigos que han colaborado con sus consejos para que nunca me dé por vencida y de la misma manera sus influencias en mi vida han hecho de mí una mejor persona.

A mi tutora MBA Verónica Rodríguez por su ayuda incondicional para la realización de este proyecto y gracias por sus consejos durante gran parte de mi preparación académica.

A mis jefes y compañeros de trabajo por su apoyo y la motivación que me dieron para que pueda terminar mi carrera.

A la prestigiosa Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y sus catedráticos quienes con sus conocimientos y paciencia forman profesionales de admiración.

A todas aquellas personas que han sido luz en mi vida, infinitas gracias.

Carmen Arianna Quispe Abad

AGRADECIMIENTO

La realización de este proyecto no habría sido posible sin todas las personas que me han apoyado en todo mi proceso de formación.

Agradezco a mi madre, quien se ha sacrificado todos los días no solo por enseñarme a ser una buena persona, llena de valores y ética, sino por todos y cada uno de los esfuerzos que hizo para que yo pudiera culminar con mis estudios.

A mis hermanas, quienes me han ayudado y han brindado su apoyo en cualquier actividad que debía realizar para beneficio de mis estudios, y su apoyo moral en todas las etapas de mi vida.

A mis amigos, quienes desde el primer día han sido un apoyo no solo en lo académico sino a nivel personal.

A mis maestros y tutores por haber permitido que creciera y madurara en mi periodo académico.

Julissa Anabel Vargas Toledo

Contenido

CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Delimitación o alcance de la investigación	4
1.6. Objetivos de la investigación	5
1.6.1. Objetivo general.....	5
1.6.2. Objetivos específicos	5
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Idea por defender.....	6
1.9. Línea de investigación institucional/facultad	6
1.10. Variables del estudio	6
1.10.1. Variable dependiente	6
1.10.2. Variable independiente	6
1.11. Operacionalización de las variables	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedente de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes de la consultoría.....	9
2.1.2. Fundamentación teórica	11
2.1.2.1. Emprendimiento en Latinoamérica	11
2.1.2.2. Mipymes en Ecuador.....	13
2.1.2.3. Zona de Planificación 8.....	14
2.1.2.4. Consultoría y Asesoría: Diferencias.....	16

2.1.2.5.	Situación Actual de regulación de las consultorías y asesorías en el Ecuador	18
2.1.2.6.	Fases para la implementación del servicio de consultoría y asesoría en base a la teoría de Milán Kubr	19
2.1.2.7.	Fases para la implementación del servicio de consultoría y asesoría en la actualidad	27
2.1.3.	Tipos de Consultorías	29
2.1.3.1.	Consultoría Administrativa	29
2.1.3.2.	Consultoría Contable	32
2.1.3.3.	Consultoría de Gestión de Procesos	33
2.1.4.	Administración General	34
2.1.5.	Importancia del Asesoramiento	34
2.2.	Marco Conceptual	35
2.2.1.	Cliente	35
2.2.2.	Empresa	35
2.2.3.	Administración	35
2.2.4.	Contabilidad	35
2.2.5.	Tributación	35
2.2.6.	Impuestos	35
2.2.7.	Asesor	35
2.2.8.	Consultor	36
2.2.9.	Colaboradores Empresariales	36
2.2.10.	Estado del arte	36
2.2.11.	Academia	36
2.2.12.	Vinculación con la sociedad	36
2.3.	Marco Legal	36
2.3.1.	Ley De Consultoría-Requisitos para constituir una empresa consultora	36
2.3.2.	Constitución de compañías	38

2.3.3.	Obligaciones Tributarias	38
2.3.3.1.	Deberes Formales del contribuyente o responsable	39
2.3.3.2.	Registro Único de Contribuyente (RUC)	39
2.3.3.3.	Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.	40
2.3.3.4.	Obligaciones de la empresa.....	41
2.3.3.5.	Obligaciones de los contribuyentes del RISE.	43
2.3.4.	Permisos Municipales	44
2.3.4.1.	Patentes Municipales.....	44
2.3.4.2.	Tasa de habilitación de locales comerciales.....	44
2.3.4.3.	Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública.....	45
2.3.4.4.	Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos	45
CAPÍTULO III.....		48
MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.1.	Metodología de Investigación	48
3.1.1.	Enfoque de la investigación	48
3.1.2.	Alcance de la Investigación	48
3.1.3.	Tipo de Investigación.....	48
3.1.4.	Técnicas de Investigación	48
3.1.5.	Población y Muestra	49
3.2.	Análisis e interpretación de los resultados	50
3.3.	Presentación de los resultados.....	73
CAPÍTULO IV.....		82
INFORME TÉCNICO DEL PROYECTO		82
Introducción		83
Metodología		84
Análisis		85
Discusión.....		86

4. Conclusiones.....	89
5. Recomendaciones	91
6. Bibliografía.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de la variable dependiente.....	7
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de la variable Independiente.....	8
Tabla 3 Empresas por sector económico.....	13
Tabla 4 Empresas por Ingresos en ventas.....	14
Tabla 5 Diferencia entre asesoría y consultoría.....	18
Tabla 6 Departamentos relacionados directamente en la empresa.....	30
Tabla 7 Muestra: Profesionales consultores en la zona 8.....	49
Tabla 8 Servicios cotizados por las Mipymes.....	74
Tabla 9 Problemas comunes en las Mipymes.....	76
Tabla 10 Factores para ser competitivos en el mercado de consultorías.....	77
Tabla 11 Características del consultor de Mipymes.....	79
Tabla 12 Precio de una consultoría	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Delimitación de la Zona 8 Fuente.....	4
Figura 2 Características de Evaluación de Emprendedores.....	12
Figura 3 Valoración con características.....	12
Figura 4 Servicios cotizados por las Mipymes.....	75
Figura 5 Problemas comunes en las Mipymes.....	76
Figura 6 Factores para ser competitivos en el mercado de consultorías.....	77
Figura 7 Característica del consultor de Mipymes.....	79
Figura 8 Precio de una consultoría	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista.....	96
Anexo 2. Evidencias.....	97

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizó un estudio en base al análisis de los factores que hacen necesario para las Mipymes concertar el servicio asesoría y consultoría. Para el estudio se escogió al sector de la Mipymes ya que la mayor cantidad de estas empresas se encuentran agrupadas dentro de la zona 8.

En el Ecuador el emprendimiento es una de las actividades que han permitido el crecimiento económico del país, debido a que las personas buscan tener sus propios negocios y así emprenden en el mercado con sus productos o servicios. Lamentablemente el desconocimiento de la gestión organizacional, las leyes tributarias y los impuestos causan que muchos de estas pequeñas empresas quiebren antes de llegar a ser competitivos en el mercado. Por ello la industria de la consultoría se considera un beneficio dentro del mercado de la empresa porque permite detectar los problemas y así brindar una solución eficaz. Para ello debemos definir lo que es la consultoría.

La consultoría es un servicio profesional que se ofrece con el fin de mejorar procesos, así como resolver problemas dentro de las organizaciones. La consultoría en la actualidad se traduce a dar seguimiento continuo a un tipo de problema que se le determine realizar. Para las Mipymes que conforman el 95% de empresas que mueven el comercio del país según datos del INEC (2017), las consultorías son indispensables para su desarrollo sostenido en el tiempo.

Encontrar un mercado para la consultoría y asesoría resultó posible ya que la cantidad de problemas que manejan las empresas en la actualidad los lleva a la necesidad de contratar a un especialista que les ayude a resolver problemas relacionados con las actividades diarias de su emprendimiento o negocio. Existen otros tipos de factores que aquejan a las Mipymes y estos se muestran con mayor detalle en el estudio y análisis de recolección de información de este proyecto.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Asesoría profesional: Aproximación teórica de asesoría y consultoría en las Mipymes.

1.2. Planteamiento del Problema

Ecuador se considera uno de los países latinoamericanos en Ecuador el número de establecimientos a nivel nacional según información que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) hasta el año 2017 comprendían:

Microempresa: 802,696

Pequeña Empresa: 63,814

Mediana Empresa: 13,693

Grande Empresa: 4,003

Este tipo de micro, pequeñas y medianas empresas se las considera formalmente como MIPYMES y se clasifican según el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI, 2014) en ingresos brutos, número de trabajadores y activos totales que posea la compañía teniendo así que:

- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a \$100.000,00.
- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores o Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00.
- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores o Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00.
- Empresa grande: Más de 200 trabajadores o Ingresos superiores a los \$5'000.001,00 (COPCI, 2014).

Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

La mayor cantidad de establecimientos o empresas se establecen en las ciudades bases para la economía del país, dentro de esta división se encuentra la zona 8. Esta planificación cuenta con 6.331,04 Km² de superficie y representa el 2,5% del total nacional;

concentra el 18,02% de la población del país, distribuidos de la siguiente manera: Guayaquil 90,10%, Durán 7,89% y Samborondón 2,01%.

Sin embargo, muchas de estas empresas que se desarrollan desde un emprendimiento, terminan fracasando, las causas por las que un emprendedor decide cerrar su empresa han sido determinadas por la ESPOL en su informe Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Izquiero & Samaniego, 2017), se establecieron diversas causas de las cuales destacaron los problemas de financiamiento con un 27%, elección de negocios no lucrativos con 27% y razones personales que poseen los dueños de las empresas con 12%

La importancia de la buena toma de decisiones por parte gerentes o dueños de estas empresas es de completa relevancia y para ello es necesario que estos sepan analizar los recursos y capacidades que posee su empresa. Para ello Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012), desarrollaron estos temas en su libro Administración Estratégica donde definieron a los recursos como activos competitivos que una empresa controla o posee, mientras que una capacidad es la habilidad de la empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

Muchos de las preocupaciones de estos emprendedores es el fallar en la gestión de dirigir su empresa en los aspectos que se autorelacionan entre sí, sin embargo, en los últimos años se ha popularizado una nueva actividad comercial que no beneficia al crecimiento de la economía sino apoya de forma profesional los aspectos negativos de una empresa, las empresas asesoras.

Por ello este proyecto se enfoca en estudiar los fundamentos teóricos relacionados con la asesoría y la consultoría para ayudar a reconocer las necesidades de las empresas dedicadas a distintas actividades económicas y comerciales dentro de la zona de planificación 8.

Los temas que se pretende evaluar mediante las asesorías a empresas son los problemas de Administración General que encierra diversas áreas tal como la Contabilidad teniendo aspecto de suma importancia y Julio Mata explica en su libro “Introducción a la contabilidad financiera de las Pymes” (Mata, 2015) que la contabilidad se configura como un sistema de información económica para que los usuarios puedan adoptar sus decisiones. (pág. 2) se analiza adicionalmente campos de suma importancia como la tributación, auditoria, administración, entre otros.

1.3. Formulación del Problema

¿Existen fundamentos teóricos relevantes que sustenten la asesoría y consultoría empresarial?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles serán los medios que se usarán para la recolección de datos e información válida para la investigación?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas de una asesoría profesional para las empresas?
- ¿Existen aproximaciones teóricas para el desarrollo efectivo de asesorías y consultorías?
- ¿Qué recomendaciones se podrían establecer para el desarrollo efectivo del centro de asesoramiento dirigido a las empresas?

1.5. Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Zona 8 de planificación Nacional, conformadas por Guayaquil, Durán y Samborondón (Figura 1).

Área específica: Empresas de la zona 8.

Periodo: 2019.

Periodo de investigación: 5 meses.

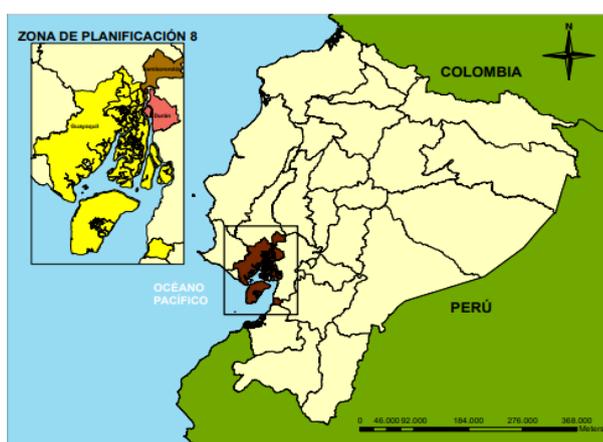


Figura 1.- Delimitación de la zona 8

Fuente: Senplades

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Determinar los fundamentos y referentes teóricos, sobre la percepción de la necesidad de asesoría Contable, Tributaria, y de Administración General en los negocios de la zona 8 del Guayas.

1.6.2. Objetivos específicos

- Analizar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Diagnosticar el estado actual de las asesorías profesionales en la zona 8.
- Establecer las áreas de mejora para posicionar el centro de asesoría.
- Establecer recomendaciones que permitan el desarrollo efectivo del centro de asesoramiento dirigido a las empresas.

1.7. Justificación de la investigación

La siguiente investigación se desarrolla para indagar en fundamentos teóricos de asesoría y consultoría por medio de una investigación integral, con el fin de adquirir información fundamental que ayude a describir estas aproximaciones teóricas y de esta manera contribuir con el proyecto de investigación IC-ULVR-16-52 Creación de un centro de asesoría y consultoría de la ULVR.

En el desarrollo de esta investigación se recopila información de fuentes primarias y secundarias, siempre y cuando las mismas sean oficiales y presenten información verídica que permita la precisión de este estudio. Sean estas fuentes libros, revistas científicas, entrevistas, encuestas o estudios realizados con anterioridad.

Se recalca que el modelo de la investigación se basa en la recolección de datos para su evaluación y análisis, haciendo esto podremos definir la afirmación o negación de la hipótesis establecida en esta investigación.

Con el desarrollo de esta investigación se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, y las enseñanzas de nuestros maestros dentro del proceso de culminación de la malla curricular, así adquirir la experiencia y conocimiento necesario para lograr un eficiente desenvolvimiento en el mundo laboral.

1.8. Idea por defender

Por medio de la siguiente investigación bibliográfica se puede identificar la existencia de fundamentos teóricos relevantes que permitan la descripción de las necesidades de las asesorías y consultorías.

1.9. Línea de investigación institucional/facultad

La línea de investigación Institucional de nuestro proyecto según la normativa de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil es:

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables: ya que a través de nuestra investigación se pretende ayudar al desarrollo productivo del sector empresarial de las Mipymes en la zona de planificación 8.

La línea de la Facultad por la que se ha optado es:

- Desarrollo empresarial y del talento humano: Se ha elegido esta línea porque se adapta a los requerimientos de nuestra investigación, por un lado, contribuir al desarrollo del mercado de consultorías y ayudar al mercado creciente de las Mipymes.

1.10. Variables del estudio

1.10.1. Variable dependiente

Las asesorías y consultorías en las Mipymes: se traduce a analizar las necesidades de las Mipymes frente a las asesorías y consultorías.

1.10.2. Variable independiente

Aproximación teórica: analizar estudios, revisiones bibliográficas, realizar entrevistas a expertos y sustentar mediante la teoría las necesidades actuales de las Mipymes y de qué manera las consultorías y asesorías intervienen en el proceso de crecimiento de estas.

1.11. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de la variable dependiente

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE					
IDEA PARA DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTAS
Asesoría Profesional: Aproximación Teórica de Asesoría y Consultoría en las Mipymes	Dependiente: Asesorías y Consultorías En Las Mipymes.	Analizar las necesidades de las Mipymes frente a las asesorías y consultorías.	Recursos que intervienen en la mejora continua de las Mipymes	Recursos humanos	Entrevistas
				Recursos Económicos	

Nota: La tabla 1 muestra la operacionalidad de la variable dependiente del proyecto de investigación.

Elaborado por: Quispe C & Vargas, J. (2019)

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de la variable independiente

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE					
IDEA PARA DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTAS
Asesoría Profesional: Aproximación Teórica de Asesoría y Consultoría En Las Mipymes	Independiente: Aproximación Teórica de Asesorías y Consultorías en las Mipymes.	Conocimientos previos sobre la sustentabilidad teórica del proyecto	Revisión teórica y biográfica		Análisis Bibliográfico, Entrevistas
				Antecedentes	
				Marco conceptual	
				Marco Legal	

Nota: La tabla 2 muestra la operacionalidad de la variable independiente del proyecto de investigación.

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedente de la investigación

2.1.1. Antecedentes de la consultoría

Se dice que la consultoría ha existido desde siempre comenzando con los ancianos de las tribus primitivas y en la cultura helenística que entre los miembros del grupo escogían a un experto para resolver problemas de suministro, almacenaje y distribución.

Las consultorías pasan a ser gerenciales a través de la revolución industrial ya que al implementarse fábricas modernas se vio la necesidad de crear ideas para la organización científica del trabajo y la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción, surgen nuevas formas de dirigir y es demandado solo por empresas mercantiles.

Por otro lado, durante la segunda guerra mundial menciona López Lorenzo, León Santos & Portela Lara (2007) mencionan que:

Las consultorías fueron demandadas por el gobierno y en algunos casos incluso para el ejército. La época de posguerra constituyó una época de bonanza para las consultorías, impulsadas por el surgimiento de las empresas, el desarrollo de una nueva economía y la internacionalización de la industria y el comercio que crearon oportunidades de demandas para las consultorías. A partir de entonces el concepto de servicios se ha desarrollado en la medida que ha evolucionado el conocimiento de los consultores y estos se han enfrentado a escenarios completamente nuevos. En los países desarrollados (E.U.A., Francia, Alemania, España), las consultorías han tenido gran influencia, tanto en la actividad humana como organizacional. (p.42)

Frederick W. Taylor, Frank, Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson fueron los pioneros en el campo de la consultoría y se dedicaron a diversas actividades dentro de la misma, sin embargo, Taylor se desempeñó como un consultor de empresas en los últimos años de su vida y por lo general la consultoría de esta época se concretó en:

La productividad, eficiencia de fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción, recibiendo el nombre de ingeniería industrial. Este ámbito dio paso a la aparición de nuevos campos de la consultoría, como su aplicación en las organizaciones mercantiles (Alegria, 2013).

Desde la perspectiva de las autoras se puede mencionar que la consultoría ha existido desde un inicio como un apoyo a los grupos comerciales y con el tiempo a empresas y organizaciones para que ejecuten de mejor manera los procesos, dando soluciones óptimas a cada caso de estudio en las diversas ramas del problema que se detecta y en los departamentos en las que se encuentran especializadas las firmas consultoras, de esta manera la empresa ahorra recursos y minimiza costos que al largo plazo será significativo para la compañía que contrata el servicio.

Por otro lado, con el propósito de poder conocer trabajos de investigación relacionados al tema propuesto se obtuvieron referencias de autores varios como los presentados a continuación:

Solórzano Laurido (2017) en su tesis titulada *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Consultora de Administración Estratégica y Financiera para Pymes en la Ciudad De Guayaquil* llega a las siguientes conclusiones:

- Existe en la ciudad de Guayaquil el 71% de accesibilidad para poder implementar un centro de consultoría especializada en un servicio de administración estratégico-financiera pues la demanda de este servicio esta insatisfecha.
- La viabilidad del negocio está asegurada pues la evaluación de los indicadores financieros arrojaron resultados positivos.
- Se destaca la importancia de crear paquetes de asesorías que se enfoquen en cumplir con el medio manteniendo precios asequibles y tiempos enfocados en la satisfacción del cliente.

Briones (2017) determina en su tesis titulada *Estudio de Factibilidad y Creación de la Empresa Sercontdu, Ofrecer Servicios de Asesorías de Fiscalidad en el Cantón Durán, Provincia del Guayas* llegó a las siguientes conclusiones:

- El cantón Durán tiene poca oferta de empresas consultoras en el área tributaria, contable y laboral.

- El comercio en la zona es constante y la mayoría son clasificados como microempresarios lo cual necesitan empresas asesoras que les permitan mantenerse en el mercado.
- Por medio de las herramientas de investigación se concluye que el 79% de los micros y pequeños empresarios del cantón Durán contratarían servicios de consultoría.
- Existe alto porcentaje de demanda insatisfecha.

El análisis de Yuquilema (2018) establece en su tesis titulada *Modelo de Negocio de una Empresa Consultora para Emprendimiento Nuevos y Nacientes en la Ciudad de Guayaquil* llegó a las siguientes conclusiones:

- Con el fin de crear un impacto positivo en la ciudad de Guayaquil, y las microempresas podrán mantenerse en el mercado y podrán generar plazas de trabajo logrando de esa manera reducir el desempleo que actualmente se vive en el país.
- Podemos concluir que será beneficioso la creación de una empresa consultora ya que en la actualidad la ciudad de Guayaquil no cuenta con una empresa dedicada a la consultoría de emprendimientos de tal manera que se garantizará la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.
- Finalmente se puede concluir que el presente proyecto está enfocado en prestar y capturar valor, mediante el servicio que ofrece a sus clientes con el fin de tener rentabilidad en el mercado al cual está dirigido.

2.1.2. Fundamentación teórica

2.1.2.1. Emprendimiento en Latinoamérica

La cultura mundial ha evolucionado proporcionando a las personas de muchas comunidades alrededor del mundo una visión emprendedora, por lo que muchos de estos países han crecido económicamente. Muchos de estos pequeños emprendimientos se convierten en empresas estables y constituidas, y a raíz de los claros ejemplos de éxito de muchos, cada vez más crece esta actividad.

Las instituciones mundiales que se encargan del estudio constante referente al desarrollo político, cultural y económico de los países, presentan estudios que permiten conocer el grado de crecimiento del sector empresarial. Para lo cual el informe emitido por la Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, exponen de forma detallada el crecimiento de cada país y las características con los cuales se califican a los países para asignarles un lugar en la lista de países emprendedores. Entre las cuales tenemos las siguientes:



Figura 2. Características de Evaluación de Emprendedores.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2017).

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

Al valorar las características anteriormente mencionadas se estableció valores para calificar a cada país y a continuación se presenta la figura con el ranking de los países evaluados.

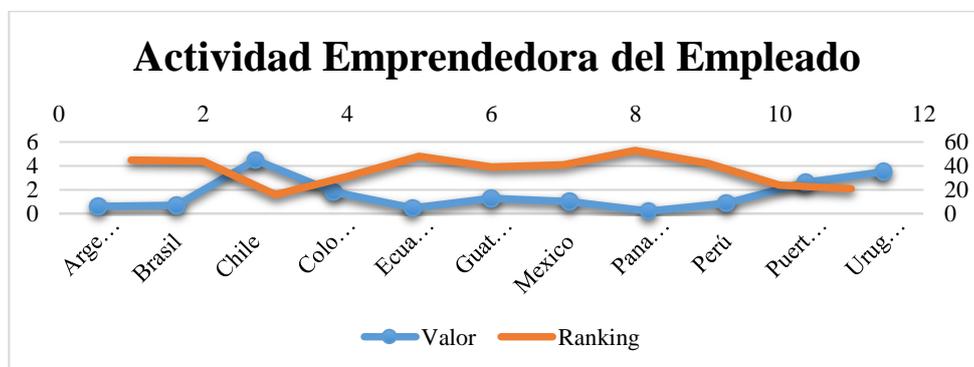


Figura 3. Valoración con características.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2017).

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

2.1.2.2. Mipymes en Ecuador

Las Mipymes juegan un rol importante en el Ecuador, tanto que son aquellos grupos de empresas: microempresas, pequeñas y medianas empresas; que aportan en producción, ingreso por ventas y empleo en el país, sin embargo, en términos de cantidad no son el grupo mayoritario como sí lo son las grandes empresas, pero a pesar de esto, las Mipymes han surgido y cada año crecen en términos de utilidad, ingreso por ventas, empleo y en número de empresas, por lo que su analizar este segmento de empresas se torna muy importante.

En Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2017 se contabilizaban más de 880.200 Mipymes. Guayas concentraba el 23% de esas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22%. El 55% restante se distribuía en las demás provincias del país.

La estructura de las empresas por sector económico más rentable podemos destacar la participación de Mipymes y grandes empresas que a nivel nacional con las actividades derivadas de servicios cubre el 41% del total de las actividades más demandadas en el Ecuador seguidas por las actividades del comercio que con un 36% cubre la demanda existente que tiene esta actividad para el desarrollo de la matriz productiva teniendo así:

Tabla 3. *Empresas por sector económico*

Sector Económico	N.º Empresas	Porcentaje %
Servicios	361.149	41%
Comercio	319.503	36%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca	98.156	11%
Industrias Manufactureras	73.474	8%
Construcción	29.829	3%
Explotación De Minas Y Canteras	2.125	0%
Total	884.236	100%

Fuente: INEC (2017),

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

Por otro lado, con lo que corresponde a los ingresos provenientes de las Mipymes hasta el año 2017 tenemos que:

Tabla 4. Empresas por ingresos en ventas

Tamaño De Empresa	Ventas (Millones De Dólares Corrientes)	Porcentaje %
Grande Empresa	113.119	71%
Pequeña Empresa	18.584	12%
Mediana Empresa "B"	15.417	10%
Mediana Empresa "A"	9.927	6%
Microempresa	1.520	1%
Total	158.567	100%

Fuente: INEC (2017).

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

Como podemos observar las Mipymes representan el 29,9% del total de ingresos que reciben las empresas a nivel nacional, aunque en mayor proporción las grandes empresas aportan al desarrollo productivo y económico pues la cantidad de ingresos es superior que las que reciben las Mipymes.

En la actualidad existen muchos motivadores que permiten que este sector de las Mipymes se mantenga en crecimiento, debido a los incentivos como facilidad en los préstamos por parte de instituciones bancarias para la inversión de estas empresas o emprendimientos, y también las leyes que benefician a los mismos.

2.1.2.3. Zona de Planificación 8

Según la SENPLADES (2015), la Zona de Planificación 8 está conformada por los cantones Guayaquil, Durán y Samborondón, de la provincia del Guayas. Limita con las provincias de Santa Elena, Los Ríos, Azuay y El Oro; dentro del Guayas, con los cantones: Playas, Isidro Ayora, Nobol, Daule, Salitre, Yaguachi, Naranjal y Balao.

La mayor cantidad de emprendimientos o empresas se establecen en las ciudades bases para la economía del país, dentro de esta división tenemos la zona 8. Esta planificación cuenta con 6.331,04 Km² de superficie y representa el 2,5% del total nacional; concentra el 18,02% de la población del país, distribuidos de la siguiente manera: Guayaquil 90%, Durán 7,89% y Samborondón 2,01%. La mayoría de la población vive en áreas urbanas de las cabeceras cantonales de Guayaquil y Durán y el sector de la vía a

Samborondón. Posee una diversidad étnica y cultural como resultado del proceso migratorio nacional que históricamente ha recibido sobre todo la ciudad de Guayaquil.

En el territorio se desarrollan actividades productivas de tipo industrial, comercial y turística; además por su dinamismo económico hay un importante desarrollo de la infraestructura portuaria y aeroportuaria, de servicios financieros y bancarios.

La Zona 8 tiene un rol destacado en la economía del país, con un amplio y diverso mercado, y una representativa participación en las distintas actividades económicas. Es así como de las 67,660 compañías registradas en la Superintendencia de compañías, valores y seguros (2011), a escala nacional, 30,224 se encontraban localizadas en los tres cantones que conforman esta zona, cifra que representaba el 44,6% del total nacional; de estas, 29,167 se concentraban en Guayaquil (97%), 680 en Samborondón (2%) y 377 en Durán (1%). Estas empresas empleaban a 345,020 trabajadores, distribuidos en las distintas actividades económicas, concentrados en Guayaquil (94%).

Según el Servicio de Rentas Internas (2015), los ingresos generados en la Zona 8 ascendían a USD 41,379 millones. Las ramas de actividad que más contribuyeron fueron: comercio, con 44%; industria manufacturera, con 20%; y transporte, con 7% (SENPLADES, 2015).

La Zona 8 tiene un papel destacado en la economía nacional, con un amplio y dinámico mercado, y una representativa participación en las diversas actividades económicas del país. Cuenta con variados sectores de producción que se desarrollan y destacan por ser generadores de empleo y claves para el funcionamiento del sistema económico productivo; entre ellos están el sector comercial, el industrial, el de transporte, el turismo, el acuícola, el pesquero, el de la construcción, entre otros. Es un importante enclave comercial con influencia regional y nacional.

El comercio es la actividad más relevante en la Zona 8 por el número de empresas que abarca, y por ser el principal generador de ingresos y fuentes de trabajo. La presencia del puerto marítimo en el cantón Guayaquil la hace un ícono del comercio exterior ecuatoriano. Su ubicación geográfica, atractivos naturales y culturales, la infraestructura turística y de conectividad, y los proyectos que están llevando a cabo tanto el sector público como el privado, hacen al territorio propicio para impulsar el turismo urbano, de negocios, comunitario y de naturaleza.

Desde hace varias décadas, la zona tiene una importante actividad industrial, cuenta con una gran cantidad de empresas, una amplia variedad de líneas productivas, una importante infraestructura y capacidad instalada, a lo que se suman el conocimiento y la experiencia en diversas líneas de producción. Otro aspecto para resaltar es que la mayor parte de estas empresas son medianas, pequeñas y microempresas. También están presentes otras actividades como la acuícola, la pesquera (que tienen gran importancia y trayectoria) y la agrícola, que es poco representativa en relación con el contexto provincial y nacional, pero un importante medio de sustento para gran parte de la población rural, que enfrenta serios problemas.

2.1.2.4. Consultoría y Asesoría: Diferencias

La consultoría, de acuerdo con Kubr (1997), es un:

Método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una empresa dependencia interna de consultoría (o algo análogo), en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados (p.21).

Steele (1975) define a la consultoría como:

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 lo son.

Para Block en su libro *Consultoría sin fisuras*, la consultoría fue destinada para “modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente” (1994).

La consultoría debe estar libre de conflictos de interés, debe ser independiente y el servicio que se ofrece debe diferenciarse por la imparcialidad del consultor, no debe tener la autoridad directa para tomar decisiones y al mismo tiempo debe involucrar al cliente en todo el proceso de modo que el resultado sea gracias a la participación en conjunto. Entonces podemos concluir que la consultoría es una importante herramienta de gestión para las organizaciones, ya que por un lado soluciona problemas específicos en áreas definidas, brinda la posibilidad de resolver problemas organizacionales y administrativos, sin necesidad de asumir costos relevantes.

En términos de asesoría tenemos que:

Según la Real Academia Española (s.f.) la asesoría es el “servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.)”.

Otro concepto de asesoría nos muestra que “una asesoría es el apoyo mediante consejos a otra persona sobre la realización de una o varias actividades de las que desconoce con certeza cómo realizarla” (Méndez, 2018).

Sánchez (2018), en su artículo titulado *Asesoría* menciona que “es la labor de un profesional o empresa destinada a la realización de distintas funciones de asesoramiento, control y supervisión de la actividad económica de una persona física o jurídica que contrata sus servicios en el ámbito económico y jurídico”.

En base a estas definiciones podemos decir que las asesorías corresponden a personas naturales o jurídicas que atienden a un amplio conjunto de empresas en las que se les presta un servicio en ámbitos de actividad muy diferentes: jurídico, laboral, fiscal, contable, financiero, nuevas tecnologías, riesgos laborales, medioambientales, etc., y posteriormente se da una solución óptima a cada caso.

Que la consultoría y la asesoría tengan conceptos unánimes que pueden, a la libre interpretación relacionarse es evidente, es por ello que Agualló (2016) en su tesis *El Asesoramiento Empresarial* establece las diferencias entre estos dos términos teniendo así que la asesoría se diferencia principalmente del tiempo, brindar una asesoría es dar un seguimiento continuo al problema que se trata de resolver y se especializa en áreas de mayor importancia para las compañías. Por otro lado la consultoría es mas específica, trata de resolver el problema en un tiempo límite, es muy externa y se enfoca en áreas de productividad.

Tabla 5. Diferencia entre asesoría y consultoría

Diferencias	Asesoría	Consultoría
Tiempo del servicio	Es continua en el tiempo. Brinda ayuda de manera diaria.	Corta. Limitada al diagnóstico y solución del problema.
Independencia	Servicio frecuente: ayuda en los procesos internos de la empresa.	Visión objetiva, imparcial y externa de la empresa y caso a estudiar
Naturaleza del problema	Áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa, pero no relacionadas con el núcleo de esta.	Áreas principales de la empresa, relacionadas con la actividad a la que se dedica.

Nota:Diferencias entre consultoría y asesoría.

Fuente: Agualló (2016).

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

2.1.2.5. Situación Actual de regulación de las consultorías y asesorías en el Ecuador

Las empresas dedicadas a la consultoría actualmente están bajo la responsabilidad de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y esta institución del estado exige la siguiente documentación legal para considerar una empresa consultora activa y que pueda ejercer con libertad la prestación de servicios, teniendo así:

- Escritura de constitución de la compañía.
- Registro Único de Contribuyente (RUC) de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal de la compañía, registro mercantil.

Estos documentos son necesarios para garantizar la veracidad de la información. Cuando se trata de compañías de consultorías, se proporciona a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:

- Listado de los profesionales participantes en la firma consultora
- Adjuntar copia de la cédula.
- Presentar la licencia para ejercer la profesión en el Ecuador
- Copia del título refrendado respectivamente.

Estas empresas están reguladas normativamente bajo la ley de Consultorías y sus reglamentos adicionales del cual extenderemos en el marco legal de esta investigación.

2.1.2.6. Fases para la implementación del servicio de consultoría y asesoría en base a la teoría de Milán Kubr

Dentro de la ejecución de este proyecto de investigación se profundizará en el proceso de contratación de un servicio de una empresa consultora, desde que el cliente siente la necesidad de contratar el servicio hasta la etapa en la que el consultor o asesor da solución efectiva a los problemas que se plantearon. Para aquello se busca establecer un modelo de gestión que ayude a la concesión de asesorías y consultorías para las Mipymes en la zona de planificación 8.

Para poder obtener una guía de cómo es el proceso de consultoría nos basaremos en la experiencia que ha tenido Milán Kubr en el mercado empresarial siendo uno de los pioneros en compartir sus conocimientos sobre este tema por medio de libros. Tenemos así que en 1997 Kubr puso a disposición un trabajo que realizó junto con la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Este libro “La consultoría de empresas- Guía para la profesión” muestra las fases básicas para poder realizar una consultoría. Según el modelo el proceso de consultoría consta de cinco etapas:

1. Preparativos
2. Diagnostico
3. Planificación de la acción
4. Aplicación
5. Terminación

Primera etapa: Preparativos

Los preparativos constituyen la etapa inicial en todo el procedimiento de consultoría. Se basa en una reunión en la que el cliente y el consultor intercambian información y aprenden del negocio, examinan el problema por el que se ha decidido recurrir al profesional en la consultoría y se socializa el enfoque que se usaría para poder dar solución óptima al problema propuesto.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El éxito de una misión se funda en que en esta etapa se establezcan una confianza mutua y una empatía, se acuerden plenamente las reglas del juego y se dé comienzo al cometido con un optimismo compartido y una visión de lo que se puede conseguir.

El cliente es quien establece el contacto en la mayoría de los casos, pues al ser este quien necesita del servicio procura encontrar a un profesional acorde a sus expectativas, con la capacidad para poder resolver el problema que le aqueja.

Una de las posibles maneras por las cuales el cliente se contacta con el profesional consultor son:

- Ha escuchado alguna vez de la firma consultora o el consultor por ser reconocido en el mercado.
- Un empresario conocido de otro ejecutivo le comenta lo satisfecho que está con la labor realizada por su consultor y se lo recomienda (este es el caso más habitual por el cual se dan a conocer los consultores).
- El cliente busca en diferentes guías el contacto de algún consultor (este caso no se da con mucha frecuencia).
- El cliente recuerda que alguna vez un consultor le ofreció sus servicios y decide llamarlo.
- El cliente puede optar por un consultor que en ocasiones anteriores le prestó un servicio y por el cual quedo muy satisfecho.

Después de optar por comunicarse con el consultor que el cliente pretenda contratar se realiza una visita que servirá para conocer ambas partes, el problema a tratar, el lapso del tiempo en el que se va a ejecutar la acción, las herramientas de análisis y detección de irregularidades hasta el punto en el que se tenga toda la información necesaria para resolver el problema suscrito.

Por otro lado, el análisis que debe hacer un consultor para conocer el negocio de su cliente se basa en:

- Conocer el mercado de la compañía.
- Analizar a los competidores.
- Tipo de proveedores y materia prima que manejan.

- Procedimientos técnicos y equipos.
- Métodos y prácticas mercantiles.
- Historia y evaluación de la empresa.
- Clima económico actual y los principales problemas de la industria.

Esta etapa de la consultoría culmina con el acuerdo entre las partes por medio de una propuesta que hace el consultor especialista del caso en donde se estipulan los honorarios a recibir y el tiempo involucrado en el proceso.

Antes de dicha propuesta se realiza un diagnóstico para conocer todas las variables que incidirán en el desarrollo de la investigación planteada. Estos diagnósticos en la mayoría de los casos son gratuitos como una estrategia de ventas que utilizan las firmas consultoras para captar clientes.

Segunda Etapa: Diagnóstico

Esta etapa tiene como objetivo examinar el problema que está afrontando la compañía de manera detallada y a fondo de tal manera que se ponga al descubierto los aspectos negativos del problema, así como preparar toda información necesaria para adoptar una decisión sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

Hechos que deben quedar establecidos: El consultor debe pensar cual debe ser el resultado final de esa fase, sobre cuya base el proceso podrá continuar a la fase siguiente. Esto incluye en particular, la definición de:

- El problema.
- Las causas del problema.
- Otras relaciones importantes.
- Capacidad potencial del cliente para resolver el problema.
- La dirección posible de las medidas futuras.

Estas variables nos ayudan a realizar un correcto diagnóstico del problema a tratar pues nos dan las pautas necesarias para continuar con el proceso.

Los hechos también constituyen una fuente básica de la consultoría (son los materiales con lo que se construye una consultoría) pues los profesionales consultores necesitan poner un considerable número de hechos para tener una visión clara de la situación, y de esta manera poder detectar con precisión el problema y realizar una propuesta más acorde a los hechos analizados. Estos hechos deben ser investigados y recopilados junto con la organización-cliente, ya que este conoce qué registros se llevan, el grado de fiabilidad y por medio de qué fuentes se puede obtener la información.

Los hechos se pueden presentar de tres formas:

1. Registros: son elementos almacenados de tal manera que se pueden leer y escribir, como archivos, informes, publicaciones, películas, cintas, dibujos, gráficos, etc.
2. Acontecimientos y condiciones: actos y actividades que se pueden observar únicamente, y los resultados se derivan de las conclusiones que se obtengan por dicha observación.
3. Recuerdos: es toda la información que se almacena en la mente de las personas que trabajan en la organización que puede ser útil para el consultor.

Es normal que el cliente no comprenda por qué le piden cierta información que tal vez no tiene relación con el problema que presenta, pero el consultor deberá ser lo suficientemente estratégico para poder explicarle el motivo y la razón por la cual desea obtener aquellos datos y de qué manera le ayuda en su marco metodológico de investigación.

Al obtener los datos estratégicos que el consultor necesita, el siguiente paso es analizar la información recibida en manera de escribir correctamente la realidad del problema y sus causas.

Tercera etapa: Planificación de la acción

La planificación de la acción incluye la elaboración de las soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

Es en esta etapa en la que se debe frecuentemente involucrar al cliente por diversas razones como las que expuso Kubr:

No se debe emprender un amplio trabajo conceptual, de diseño y de planificación sobre una o algunas posibles soluciones, si no se está seguro de que el cliente conoce plenamente y esta total mente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando; este acuerdo se puede establecer con

más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar que aceptará y podrá aplicar la organización cliente

Como ocurre con el diagnóstico, el cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con el apoyo del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto.

Por último, la planificación de la acción proporciona un nuevo conjunto de oportunidades de aprendizaje para el cliente; esas oportunidades serán aún más interesantes que las que brinden el diagnóstico, pero se perderán definitivamente si se deja que el consultor actúe solo.

Por otro lado, al conocer el problema y que lo ocasiona el consultor se ve en la situación de plantear una o algunas alternativas como solución al problema planteado, pero en diversas situaciones es bastante complicado tomar una decisión pues no siempre se cuenta con una estrategia clara para combatir el problema de raíz o en otras ocasiones existen diversas maneras de resolver el problema que plantear solo una alternativa se vuelve dificultoso.

Entonces la fase de planeación inicia con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones del problema con el objetivo de reconocer cuales serían las posibles soluciones al caso y someterlas a un análisis preliminar para ir descartando alternativas poco beneficiosas en base a la experiencia del consultor, e ir trabajando en la mejor propuesta para el problema actual y que esta pueda ayudar a evitar inconvenientes en el largo plazo.

En la consultoría de empresas suelen predominar las situaciones siguientes:

Las opciones correctas en función de todos los criterios son diferentes y en la mayor parte de los casos es preciso comparar las consecuencias positivas y negativas de diversas posibilidades.

El número de criterios es elevado: todas las ideas cumplen ciertos criterios básicos y es preciso examinar otros; algunos criterios importantes son difíciles, si no imposibles, de cuantificar, la evaluación entraña cierta ponderación de criterios que no son directamente comparables.

Esto introduce un considerable factor de subjetividad en la evaluación, a falta de datos concretos, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los diversos criterios en un caso dado y hacer la evaluación utilizando criterios flexibles además de los datos inmutables.

Una vez obtenidos los datos suficientes se procede a realizar un informe que si bien es cierto el tiempo de duración depende de la magnitud de los hallazgos, tiende a describir cuáles fueron las causas del problema y se enumeran cuáles serían las posibles soluciones y de qué manera se debe proceder. Este informe se presenta de manera escrita o verbal a los interesados en la propuesta y de esta manera se trata de llegar a la organización con la aceptación de esta en esta parte también se negocian los honorarios.

Cuarta Etapa: Aplicación

Esta etapa es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente.

El objetivo primordial en esta etapa es que el cliente destaque las mejoras reales en la implementación de la propuesta de la firma consultora, pues si no hay una implementación el trabajo no se podrá considerar terminado.

Esta es la situación, si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentan, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas .

La participación del consultor debe ser siempre activa junto con el cliente para poder presentar argumentos en pro y contra de la propuesta a implementarse pues la aprobación del cliente ayudara a seguir con el proceso caso contrario se examinarían otras alternativas hasta que haya una concesión claramente establecidas entre las partes.

Si un consultor no participa en la aplicación de la propuesta será por:

- Si el problema es relativamente sencillo y no se prevé que la aplicación plantee dificultades técnicas o de otra índole;
- Si el trabajo conjunto durante las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas muestra que el cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y una capacidad para ocuparse de la aplicación sin más asistencia.

No obstante, siempre se tendrá como prioridad la participación del consultor y el cliente en todas las etapas del proceso con el fin de evitar toma de decisiones en las que cualesquiera de las partes no vayan a estar de acuerdo.

Quinta Etapa: Terminación

Es la última etapa en el proceso de consultoría. Esta etapa consiste en ponerle fin al proyecto implementado una vez que ya se hayan conseguido los objetivos y el propósito se haya alcanzado y de tal manera ya la ayuda del consultor no sea necesaria. Menciona Kubr:

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor. Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente.

Que un consultor conozca cuando retirarse es una cualidad que se debe ir trabajando y puliendo pues de allí radica la importancia de que nos ahorremos costos que el cliente no quiera asumir, y por otra parte, también el consultor se ahorrará tiempo y esfuerzo que a estas alturas de la implementación de la propuesta no es necesario.

El cliente puede tener inquietudes respecto al tiempo en el que se termina el proyecto, es entonces en donde el consultor debe tener claro hasta donde debe ser su participación. Existen casos en los que el cliente sigue dependiendo de su consultor, pero esto no siempre es favorable pues el consultor debería ser una ayuda provisional y el cliente, en base a esa ayuda, debería tomar decisiones que lo ayuden a mantenerse estable en el tiempo y recurrir a un profesional cuando realmente lo necesite.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se contrató al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, que el consultor se retire del proceso significa que su trabajo:

- Ha quedado completado;
- Se interrumpirá;
- Se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

Una vez que se decida poner fin a la tarea o proyecto, tanto el consultor como el cliente deben tener claro cuál de estas tres formas de terminación del trabajo aplica en su caso específico, ya que de esta manera no existirán dudas por parte de los implicados en este proyecto, y de la misma manera deben llegar al consenso de calificar en conjunto el trabajo de implementación es decir si este fue un éxito o fracaso o algún tipo de indicador para medir dichas variables.

Por otro lado, la relación cliente - consultor cuando llega a su fin lo ideal es que el cliente quede satisfecho con el trabajo realizado y que en un futuro si necesita de un profesional que le ayude a solucionar un problema no dude en comunicarse con su consultor de confianza. De la misma manera el consultor debe tener la firme convicción de que se ha realizado un trabajo excepcional, que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sea una nueva experiencia inspiradora.

Los honorarios también juegan un papel importante dentro de la terminación de esta etapa y de la misma manera el cliente deberá estar consciente de que ha pagado un precio justo por el trabajo que ha recibido y el consultor debe retirarse con la satisfacción de que su trabajo ha costado cada dólar que ha recibido.

En general, los consultores profesionales atribuyen suma importancia a la forma en que terminan sus encargos. Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del cometido deja la puerta abierta para futuros trabajos. Sabemos lo importante que son los contratos suplementarios en la consultora de empresas. Con todo, solo se dan contratos suplementarios a los consultores cuyo desempeño ha sido impecable hasta el final de cada misión.

Como último paso, el consultor puede establecer-después de la terminación del proyecto recomendaciones que puedan ayudar a la organización a sostenerse en el tiempo y sin duda organizar con mayor tenacidad la predisposición del consultor para trabajar en conjunto cuando así lo requiera la organización.

2.1.2.7. Fases para la implementación del servicio de consultoría y asesoría en la actualidad

Los modelos de implementación de procesos cambian e innovan constantemente es por ello que hemos investigado un modelo actual en base a las etapas de consultoría para poder dar una opinión de cuanto ha variado la misma con el pasar del tiempo, y para ello hemos elegido el estudio del diseño de consultoría organizacional elaborado por Guerrero, Medina, & Nogueira (2018) titulado *Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional* el cual demuestra cuáles son las fases para realizar una consultoría exitosa teniendo así:

Fase I Concertación del servicio: La cual integra las etapas de encontrar al cliente y realizar una primera reunión para conocer el caso de estudio.

Inicio: En esta etapa encontramos reuniones entre el cliente y el gerente de la firma consultora el cual ofrecerá toda la gama de servicios. Se realiza una ficha técnica. Después se analiza si se aceptará o no el servicio y el gerente le comunican al cliente la decisión tomada.

Contactar al cliente: Una vez que se decide proseguir con el trabajo se realizan reuniones entre toda la directiva de la organización del cliente e involucrados en el trabajo y uno que otro miembro de la firma consultora. Se debate el problema a tratar, el alcance de la consultoría, objetivos que persigue el cliente, tiempo aproximado del trabajo, costos estimados, el número de consultores que se involucrarán en el caso. Si todas las partes están de acuerdo se procede a elaborar un contrato y si no se llega a un consenso del trabajo el servicio se queda retenido.

Preparar la consultoría: En esta etapa se prepara la propuesta de la consultoría en donde se destaca el plan de trabajo en general y los resultados que se obtendrán del mismo. Se crea un expediente con los trabajos y fichas que se van completando durante toda la etapa de inicio y ejecución del programa.

Realizar reunión de apertura: Esta se realiza en las instalaciones del cliente, se presenta al grupo de trabajo que se dedicará a implementar el proyecto. El consultor se encarga de finiquitar que el terreno y las condiciones y materiales para operar se encuentren disponibles y que no hay ninguna duda sobre el procedimiento.

Fase II Exploración: La exploración permite conocer el problema preliminar de la organización y se establecen los resultados que se quieren obtener.

Realizar exploración preliminar: Se recoge toda la información que le fue solicitada al cliente, se realiza un estudio de la empresa como su historia, misión, visión, objetivos que persigue, la estructura organizativa, entre otras cualidades que hagan al consultor poder entender el modelo de negocio y cultura organizativa de su cliente, así como los aspectos de control interno que sean deficientes con el fin de conocer la realidad de la organización.

Elaborar resultados de la Exploración: Para finalizar esta etapa de debe emitir un informe denominado *resultados de la exploración* si este reúne la información necesaria y suficiente el supervisor emite un Programa y Acta de Supervisión que se anexa al expediente, de considerarse alguna incongruencia con lo requerido se reajusta dicho reporte.

Fase III Planificación: En esta etapa se trata de capacitar al cliente y se detallan las herramientas y técnicas que se utilizarán para desarrollar el caso.

Capacitar al personal del cliente: El consultor tiene la tarea de capacitar a todas las personas que formen parte del proceso de la implementación del trabajo del cliente, para ello se deben planificar sesiones, talleres que se deriven de este proceso, así como los recursos que se deben manejar. De debe llevar un archivo del plan de capacitación que será archivado posteriormente.

Determinar las herramientas y técnicas a utilizar: Mediante el análisis preliminar el consultor debe conocer qué tipo de herramientas en específico se utilizarán en el caso que está evaluando. Como recomendación se deben utilizar la más sencillas y fáciles de manejar siempre que cumplan con los objetivos planteados

Fase IV Ejecución del servicio: Se realizan los análisis y papeles de trabajo correspondientes al caso y se emite un informe preliminar de los resultados alcanzados.

Desarrollar papeles de trabajo: Aquí se aplican las herramientas definidas en la etapa anterior. Los papeles de trabajo ayudan a registrar todos los hechos y procesos que se

van llevando en el análisis del problema y de la misma manera se registran las evidencias que se consiguen durante la implementación del trabajo.

El Supervisor del trabajo tiene la obligación de revisar los papeles y verificar que todos los hechos se han registrado sin salvedades.

Elaborar informe preliminar: Una vez que se ha concluido el trabajo el consultor tiene la obligación de emitir un informe borrador donde se contemplen los resultados obtenidos en la implementación del trabajo realizado. Se debe socializar con el cliente y en caso de haber errores se corrige o caso contrario pasa directo a la próxima fase.

Fase V Informe Final: En esta etapa se elabora un informe gerencial, se notifican los resultados alcanzados por la labor realizada y se archivan los expedientes.

Esta etapa está conformada de documentación soporte que debe ser entregada al cliente como muestra de la labor ejecutada se firma la factura por los honorarios que debe recibir el consultor y su grupo de trabajo.

El expediente se guarda en los archivos digitales del consultor según establecido como evidencia del trabajo realizado, queda protegido contra escritura y borrado, solo se permite el acceso a consulta y copia del contenido, de esta forma se da por terminado el servicio.

2.1.3. Tipos de Consultorías

2.1.3.1. Consultoría Administrativa

Se establece que la administración es el arte de planificar, dirigir, ordenar y hacer uso eficiente de recursos dentro de una empresa con el fin de mantener las actividades comerciales de bienes y servicios. Para ello los autores Stephen & Coulter (2010), explican su punto de vista de la administración para brindar una definición más clara de la misma, en este se explica que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (pág. 6)

El libro de procesos administrativos explica adicionalmente que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir objetivos (Chiavenato, 2001). Por ello se conoce la importancia del correcto manejo administrativo de las empresas, puesto que este

departamento encargado del manejo de otros departamentos conjuntos es responsable del crecimiento o declive de las organizaciones.

La consultoría administrativa se basa según los autores del libro *Consultoría administrativa e inteligencia de negocios* basan este tipo de consultoría como aquella que permite que las empresas que con los cambios en el mercado estos deben lograr obtener recursos escasos por el que pelean las organizaciones de una misma región. Todas ellas, requieren tanto de mano de obra calificada, materia prima, equipo, maquinaria y tecnología. Estos bienes son escasos y no todos ellos cuentan con la misma calidad; por otro lado, las organizaciones a partir de la globalización se están enfrentando a un mercado cada vez más segmentado y demandante en la obtención de una justa relación entre precio y calidad (Pineda, Quiroga Treviño, Rosas Ferrer, & Zapata Cantú, 2012).

Parte fundamental de las consultorías administrativas es conocer cuáles son las áreas fundamentales de la empresa, es decir, que departamentos son los pilares en los que se desarrolla la productividad de la organización en su actividad diaria, para ello Rebeca Córdova (2012) determina en su libro *Proceso Administrativo* las partes fundamentales de la empresa como resultado de su estudio (pág. 19). Ella expresa la necesidad que tienen las empresas de realizar varias actividades, para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, agrupando las actividades en áreas funcionales. Usualmente una empresa se conforma de 5 áreas funcionales y fundamentales, al igual se nombran áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y están de manera interna relacionadas con la actividad de la empresa y son:

Tabla 6. *Departamentos relacionados directamente en la empresa*

Departamentos relacionados directamente en la empresa	
Producción	Ingeniería del Producto
	Ingeniería de la Planta
	Ingeniería Industrial
	Planeación y control de la Producción
	Abastecimiento
	Fabricación
	Control de Calidad
Mercadotecnia	Investigación de mercados
	Planeación y desarrollo del producto

	Precio
	Distribución y logística
	Ventas
	Comunicación, Promoción y Publicidad
Finanzas	Planeación financiera
	Relaciones financieras
	Tesorería
	Obtención de recursos
	Inversiones
	Contabilidad general
	Contabilidad de costos
	Presupuestos
	Auditoría interna
	Estadísticas
	Crédito y cobranzas
	Impuestos
Recursos humanos	Contratación y empleo
	Capacitación y desarrollo
	Sueldos y salarios
	Relaciones laborales
	Servicios y prestaciones
	Higiene y seguridad industrial
	Planeación de recursos humanos
Sistemas	Análisis y diseño de sistemas
	Programación
	Operación
	Soporte técnico
	Capacitación
	Seguridad informática
	Asesoría técnica
	Establecimiento de métodos
	Procedimientos informáticos

Fuente: (Córdova,2012),

Elaborado por: Quispe, C &Vargas, J (2019)

Por lo cual como autoras podemos establecer la importancia que existe en la asesoría y consultoría en el aspecto administrativo, debido a que esta área conecta a los departamentos desde aquel que cumple procesos sencillos hasta aquel que maneja los procesos más complejos de la organización. Debido a que, como resultado de una buena asesoría administrativa, se pueden tomar mejores decisiones que beneficie el crecimiento de la empresa.

2.1.3.2. Consultoría Contable

Se define a la contabilidad como un elemento de información de un ente que proporciona sobre su proclamación y la evaluación del mismo destino para facilitar las decisiones de sus administradores y los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere su relación actual o potencial con el mismo (Sánchez, 2008).

Por lo cual, este es uno de los aspectos más importantes para las empresas, sin embargo, debido a las continuas actualizaciones de leyes contables o a la excesiva carga de transacciones que poseen ciertas empresas, ellas contratan empresas que brinden servicios de consultoría enfocada en las soluciones a problemas contables dentro de la organización y así evitar el uso innecesario del tiempo de sus propios empleados y gastos en beneficios para empleados temporales.

La consultoría tributaria incide de manera importante dentro de las organizaciones, ya que existen actualmente leyes tributarias que no son comprendidas correctamente por las personas que manejan estas áreas dentro de la empresa. Esto ocasiona que registros contables y tributarios se realicen de manera errónea y esto da como resultado fallo en los procesos, así como multas e intereses por parte del Servicio de Rentas Internas perjudicando a las organizaciones.

La consultoría tributaria y de auditoría trata de corregir los errores antes expuestos, examinando y dando recomendaciones de control interno para poder prevenir situaciones que puedan perjudicar a la organización, cuando de términos monetarios y legales se trata.

Varios de los conocimientos relevantes que debe tener un especialista en consultoría y/o asesoría contable, tributaria y de Auditoría, según Paola Tandazo (2012), quien expone en su trabajo de investigación *propuesta para la creación de una empresa de asesoría contable y tributaria orientada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la Ciudad de Quito*, que las empresas de asesoramientos en el país se constituyen en organizaciones,

siendo administradas y guiadas, por profesionales preparados y capacitados en las áreas contables, tributarias y otras, con conocimientos en:

Realización de estados financieros

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados Integrales.
- Estado Cambios Patrimonio.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Notas a los Estados Financieros.
- Flujos de Caja.

Declaración de Impuestos

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Retenciones en la fuente.
- Anexos transaccionales.
- Anexos Tributarios.
- Control de Inventarios.
- Control de Activos Fijos.
- Obligaciones Laborales, Societarias, Administrativas.

2.1.3.3. Consultoría de Gestión de Procesos

Se conoce que la gestión de procesos se enfoca en la interrelación que poseen los departamentos y áreas anexas a ellos dentro de las empresas. Juan Bravo Carrasco (2011), explica en su libro *Gestión de Procesos* que:

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Por lo cual es importante que exista control en estos procesos, puesto que si falla uno puede llevar a declive a las empresas. En este aspecto las consultorías o asesorías se encargan de solucionar los defectos o falencias dentro de la interrelación de estos procesos.

2.1.4. Administración General

Es el arte de planificar, dirigir, ordenar y hacer uso eficiente de recursos dentro de una empresa con el fin de mantener las actividades comerciales de bienes y servicios. En el libro de Administración, los autores Stephen & Coulter (2010) , explican su punto de vista de la administración o lo que esto realmente significa (pág. 6). Este explica que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

2.1.5. Importancia del Asesoramiento

Flores & Buitrón (2014) analizaron la importancia del asesoramiento llegando a la conclusión de que las empresas no pueden dejar de operar mientras se realiza la implantación. El personal de la empresa está dedicado a sus labores propias y no puede dejar de trabajar para dedicar su tiempo a experimentar con documentos y procedimientos que no le son afines.

Las empresas que desean certificar tienen personal que no está acostumbrado a manejar normas, procedimientos y documentación relativa, en consecuencia, se les hace complejo el *Mucho papeleo y archivo*.

La dirección está constantemente monitoreando el cumplimiento de la gestión para obtener sus resultados conforme las rutinas propias de cada organización, en consecuencia, al tratar asuntos diferentes los van dejando de lado y comienza a estancarse la implantación.

Muchas empresas tienen personal o muy nuevo o de muchos años y estos son de mucha confianza de la dirección y a estas personas se le hace difícil interactuar con normas, procedimientos, documentación, auditorías continuas, etc.

En algunos casos las empresas están siendo presionadas por agentes externos para que respondan antes problemas de mala calidad, reclamos, impacto ambiental, Seguridad y Salud ocupacional etc. porque reúnen muchos puntos de conflicto con las leyes locales e internacionales y no pueden atender todos los problemas a la vez.

Existen empresas familiares que han alcanzado un nivel importante en la sociedad y desean expandir sus capacidades, pero no tienen el personal profesional adecuado para enfrentar estas funciones con éxito y a bajo costo.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Cliente

Persona a quien se le satisface una necesidad por medio de un producto o servicio ofrecido en el mercado de una comunidad.

2.2.2. Empresa

Organización constituida por sus clientes internos o colaboradores que ofrecen un servicio o producto que llega a satisfacer necesidades dentro de la comunidad en la centra su actividad.

2.2.3. Administración

Es el arte de planificar, dirigir, ordenar y hacer uso eficiente de recursos dentro de una empresa con el fin de mantener las actividades comerciales de bienes y servicios.

2.2.4. Contabilidad

Ciencia especializada en el control de cuentas y transacciones realizadas por la empresa a lo largo del año fiscal.

2.2.5. Tributación

Es la acción de pagar montos o cantidades específicas porcentualmente al gobierno por generar ganancias en un territorio nacional.

2.2.6. Impuestos

Tributo que las empresas que generan ganancias dentro de un país deben pagarle al gobierno de este.

2.2.7. Asesor

Se define como la persona o entidad que da seguimiento continuo a los problemas empresariales y da oportuna solución a estos.

2.2.8. Consultor

El consultar es aquella persona o entidad que brinda los servicios de solucionar problemas empresariales y por lo general no son a largo plazo.

2.2.9. Colaboradores Empresariales

Personas encargadas de realizar actividades que permitan controlar, manejar y mantener el movimiento comercial y administrativo de las organizaciones.

2.2.10. Estado del arte

Teoría basada en la constitución de datos como resultado de investigaciones innovadoras referente a un tema específico.

2.2.11. Academia

Instituciones conformadas por expertos en materia enfocadas en el conocimiento referente a un tema.

2.2.12. Vinculación con la sociedad

Actividad que promueve la interacción entre la academia y la sociedad por medio de proyectos que permitan la solución de problemas que afecten a la comunidad.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Ley De Consultoría-Requisitos para constituir una empresa consultora

Según el reglamento a la ley de consultoría (2006), en el artículo 6 menciona que: “La consultoría será ejercida por las siguientes personas naturales o jurídicas a quienes para efectos de este reglamento se las denominará indistintamente del consultor o consultores:

- a. Personas naturales nacionales o extranjeras que para efectos de este reglamento se denominarán consultores individuales y que deberían cumplir con los requisitos establecidos en las letras a) y b) del art. 6 de la Ley de Consultoría.
- b. Compañías consultoras nacionales o asociaciones de estas;
- c. Compañías consultoras extranjeras establecidas en el país conforme la Ley de Compañías;
- d. Universidades, escuelas politécnicas y centros de transferencia tecnológicas de las universidades y escuelas politécnicas, legalmente reconocidas, según la Ley Orgánica de Educación Superior;

- e. Organismos y entidades del sector público autorizados por la Ley para ejercer la consultoría;
- f. Personas jurídicas privadas nacionales sin fines de lucro, dentro de cuyo objeto social se incluya la prestación de servicios de consultoría; y,
- g. Personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, con sujeción a las normas y estipulaciones de los convenios internacionales de cooperación técnica y asistencia económica suscritos por el Gobierno Nacional o por entidades del sector público. Las personas jurídicas señaladas en las letras d), e) y f), ejercerán la consultoría de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica”.

Requisitos de inscripción para consultores individuales

- Carta dirigida al Ing. Fernando Aguilar presidente de la Cámara Ecuatoriana de Consultoría (CEC), solicitando el registro como consultor individual y señalando la especialización que desee tener.
- Copias de los títulos profesionales que posea y certificados de trabajos realizados que sirvan como respaldo de su experiencia.
- Formulario de registro adjunto correctamente ingresado.
- 3.33 mensuales pagaderos en una sola cuota válida por dos años.

Requisitos compañías nacionales

- Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Compañía Consultora, dirigida a nombre del Ing. Fernando Aguilar, presidente de la CEC.
- Copia certificada de los estatutos de Constitución de la Compañía y sus reformas.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías.
- Copia simple de los títulos profesionales de los socios de la Compañía.
- Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
- Una vez aprobada la Compañía por parte del directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con CEC, que son:
 - Valor de afiliación \$200.00.
 - Cuota ordinaria \$30.00.
 - Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado.

2.3.2. Constitución de compañías

Según la Ley de Compañías (2017):

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos 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 añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva 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 acompañadas de una expresión peculiar.

La Superintendencia de compañía pone a nuestra disposición el reglamento del proceso simplificado de constitución y registro de compañías por vía electrónica que en el artículo 8 nos detalla el proceso detallado de la constitución de compañías como se muestra a continuación:

1. Ir al portal de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
2. Seleccionar el portal de constitución electrónica de Compañías.
3. Reservar la denominación.
4. Registrar datos Adicionales.
5. Ingresar datos del Representante Legal.
6. Adjuntar documentos relacionados a los accionistas.
7. Contratar servicios notariales.
8. Aceptar los términos y condiciones para constituir la compañía.

2.3.3. Obligaciones Tributarias

Dentro de las obligaciones tributarias que tienen los contribuyentes según el Código Tributario (2018) tenemos que las personas naturales y jurídicas deben cumplir con los siguientes deberes formales:

2.3.3.1. Deberes Formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales. - Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

2.3.3.2. Registro Único de Contribuyente (RUC)

El SRI (2018) define al Registro Único de Contribuyentes como “un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria”.

El RUC se encuentra conformado de 13 dígitos los cuales se encuentran conformados por:

- Dos primeros dígitos: código de la provincia donde se emite el número de RUC.
- Tercer dígito: siempre es 9.
- Del cuarto al noveno dígito: son números consecutivos.
- Décimo dígito: dígito verificador.
- Los últimos tres dígitos serán 001.

Los requisitos para obtener el RUC de personas jurídicas son:

- **Requisitos de identificación y ubicación:** original y copia de cedula de identidad, original certificado de votación, Código Único Eléctrico Nacional, Original de Factura, planilla, comprobante de pago de agua potable o teléfono, Copia de comprobante de pago de impuesto predial urbano o rural, copia de contrato o factura de arrendamiento, contrato de comodato, Original de certificaciones de uso de locales u oficinas, otorgadas por administradores de centros comerciales, del municipio, de asociaciones de plazas y mercados u otros.
- **Formulario 01A:** Este formulario comprende de campos que el contribuyente debe llenar de acuerdo con la información del giro del negocio, así como de los accionistas.
- **Ficha técnica de carga de accionistas:** Es en donde se indica la forma como las sociedades deben entregar al SRI la información sobre sus socios o accionistas. La información puede ser entregada en las oficinas del SRI en todo el país en cualquier medio magnético, una vez que el listado registrado en el formulario 01A haya sobrepasado de 5 socios o accionistas.

2.3.3.3. Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad. - (Reformado por el Art. 12 del D.E. 539, R.O. 407-3S, 31-XII-2014). - Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. Para fines del cumplimiento de lo establecido en el presente artículo, el contribuyente evaluará al primero de enero de cada ejercicio fiscal su obligación de llevar contabilidad con referencia a la fracción básica desgravada del impuesto a la renta establecida para el ejercicio fiscal inmediato anterior.

Para el caso de personas naturales cuya actividad habitual sea el arrendamiento de bienes inmuebles, no se considerará el límite del capital propio.

Las personas naturales que, de acuerdo con el inciso anterior, hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas. La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado. Los documentos que respaldan la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo con lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

Art. 38.- Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos. - Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital, obtengan ingresos y efectúen gastos inferiores a los previstos en el artículo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

2.3.3.4. Obligaciones de la empresa

Las obligaciones tributarias de las personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad según una investigación realizada por Arreaga Medina & Plúa Lema (2017) basados en la Ley Orgànica de Règimen Tributario Interno (LORTI, 2016) consisten en lo siguiente.

A) Presentar Declaraciones. Las Sociedades deben presentar las declaraciones de impuestos a través sistema informático de declaraciones que se encuentra en la web, o en su defecto, en ventanillas del Sistema Financiero. Las mismas deberán de efectuarse de forma consolidada, sin importar el número de sucursales, establecimiento o agencias que la sociedad posea:

1. Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA): Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, incluso existan periodos donde no se haya registrado venta o actividad comercial, compras o adquisiciones, y por ende no se hayan efectuado retenciones en el impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

2. Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, en el cual se registran los valores correspondientes.

3. Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: Para el pago de esto se deberá emplear el Formulario 106. El cálculo de este anticipo se fundamenta legalmente en el Art. 41 de la Ley de Régimen Tributario.

4. Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Esta declaración debe de realizarse de forma mensual, empleando para ello el Formulario 103, aun no se hubiese realizado retención alguna durante uno o varios meses. Las sociedades son agentes de retención, por lo que ellas tienen la obligación de efectuarlas y de llevar registro contable sobre las retenciones que realizan, y por los pagos que se originan por estas. Cada organización debe de llevar en un archivo cronológicamente ordenado los comprobantes de retención que hayan sido emitidos y las declaraciones originadas.

5. Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales: Las sociedades que comercialicen bienes o servicios que estén gravados con el ICE, tienen la obligación de declarar de forma mensual ese impuesto, para lo cual debe de emplearse el Formulario 105, así no se hayan realizado transacciones de productos gravados durante un mes o varios.

B) Presentar Anexos. En los anexos debe constar información precisa y clara de las actividades y operaciones que realiza el contribuyente, quien tiene la obligación de presentarlos en el sistema web de declaraciones del SRI, de acuerdo con el periodo que le corresponda en base al noveno dígito del RUC.

1. Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC). Reporte con frecuencia mensual en el que se detalla información relacionada a compras y las retenciones en la fuente generadas, el mismo que debe ser presentado en el siguiente mes.

2. Anexo Transaccional Simplificado (ATS). Reporte mensual que refleja información concerniente a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general. Este reporte deberá de ser presentado por aquellas sociedades que tengan una consideración especial, o en su defecto tengan autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. La presentación del anexo ATS sustituye a la obligación del anexo REOC.

3. Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). Detalla la información concerniente a la retención en la fuente del Impuesto a la Renta realizada al personal bajo relación de dependencia en el periodo correspondiente entre el primero de enero al 31 de diciembre de cada año. Este anexo debe de ser presentado con periodicidad anual, en el mes de febrero.
4. Anexo de ICE. Contiene un informe que detalla la cantidad total de ventas realizadas de los productos, servicios, marcas y presentaciones comercializados. Este anexo debe ser presentado al mes siguiente, con la única excepcionalidad de no hacerlo en caso de que no existan movimientos en uno o varios periodos mensuales. De forme adicional, los contribuyentes deberán de presentar un reporte detallado de los precios de venta al público por cada ítem a comercializar, y de la misma forma especificar cada que exista un cambio en el PVP.
5. Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros de directorio y administradores (APS). - Este anexo contiene información de las personas naturales, jurídicas, societarias sean naturales (ecuatorianas) o extranjeras que participen como socios, miembros o accionistas de empresas constituidas en el Ecuador.

2.3.3.5. Obligaciones de los contribuyentes del RISE.

Art. 227.- Obligaciones de los contribuyentes incorporados en el Régimen Simplificado. Los contribuyentes incorporados en el Régimen Simplificado están obligados a actualizar en el RUC la información de su actividad económica, categoría de ingresos, emitir comprobantes de venta por sus transacciones, pagar la cuota mensual y presentar la información que le solicite la Administración Tributaria.

Los contribuyentes incorporados en el Régimen Simplificado estarán sujetos al pago del Impuesto sobre las Herencias, Legados y Donaciones.

Los contribuyentes incorporados en el Régimen Simplificado, no se encuentran obligados a llevar contabilidad. No obstante, deberán llevar un registro de ingresos y egresos mensuales por cada actividad económica que desarrollen. En este registro no se deben considerar los ingresos excluidos para efectos de categorización referidos en el inciso 4 del artículo 203 del presente reglamento.

Los contribuyentes acogidos al Régimen Simplificado no tendrán la obligación de presentar declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, ni del Impuesto a la Renta, ni a pagar el anticipo del Impuesto a la Renta.

2.3.4. Permisos Municipales

2.3.4.1. Patentes Municipales

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera o de servicio.

- Original y copia de certificado de cuerpo de bomberos.
- Copia de RUC actualizado.
- Solicitud de obtención de patente municipal.
- Copia de cédula y certificado de votación de representante legal.
- Copia de nombramiento de representante legal.

Declaración de impuesto a la renta, y a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del impuesto al valor agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividad.

2.3.4.2. Tasa de habilitación de locales comerciales

Es un documento que autoriza el funcionamiento del local comercial, previa inspección por parte del Municipio de Guayaquil.

- Pago de tasa de trámite por Tasa de Habilitación.
- Llenar formulario de Tasa de habilitación.
- Copia de predios urbanos.
- Original y copia de patente municipal.
- Copia de RUC actualizado.
- Copia de cédula y certificado de votación de representante legal.
- Autorización a favor de quién realiza el trámite.
- Copia del nombramiento del representante legal.

2.3.4.3. Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública

Según la Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (2018) el Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud.

Procedimiento de Obtención de Permiso de Funcionamiento:

Ingresar al sistema informático de la ARCSA con su usuario y contraseña

- Una vez registrado, usted podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: IE-B.3.1.8-PF-01 obtención permiso de funcionamiento.
- Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo con la actividad del establecimiento).
- Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.
- Luego el dueño del emprendimiento debe cancelar el valor en la cuenta del ARCSA del Banco del Pacífico N° 07465068, con RUC 1768169530001. Validado el pago, usted podrá imprimir su permiso de funcionamiento y factura.

2.3.4.4. Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos

Según el Benemérito Cuerpo de Bomberos establece que los requisitos para los locales destinados a cualquier tipo de comercio o emprendimiento deben seguir los siguientes parámetros según el tamaño del local comercial:

Hasta 100 m² de área

- Extintor de 10 lbs. de polvo químico seco PQS (ABC), uno por cada 50 m². Debe instalarse a una altura de 1.53 mts. del piso al soporte, debidamente señalizados ya sea del tipo reflectivo o foto luminiscente.
- Lámparas de emergencia que estarán ubicadas en todas las vías de evacuación y puertas de salida.
- Instalaciones eléctricas en buen estado.

- Apertura de las puertas en sentido de la evacuación, es decir, de adentro hacia afuera. Se prohíbe la implementación de cualquier dispositivo de cierre que impida el ingreso o egreso de personas.

De 101 a 499 m2 de área

- Extintor de 10 lbs. de polvo químico seco PQS (ABC), uno por cada 50 m2. Debe instalarse a una altura de 1.53 mts. del piso al soporte, debidamente señalizados ya sea del tipo reflectivo o foto luminiscente.
- Lámparas de emergencia que estarán ubicadas en todas las vías de evacuación y puertas de salida.
- Instalaciones eléctricas en buen estado.
- Sistema de detección de humo con panel centralizado (no a batería ni pila).
- Letreros de evacuación “SALIDA” que estén con fondo verde y letras blancas en formato de 30 cms x 20 cms. Deben instalarse en vías de evacuación. Puede ser tipo reflectivo o foto luminiscente.
- Letrero de “SALIDA” de tipo luminoso constante a batería o foto luminiscente en la parte superior de la puerta principal y alterna.
- Apertura de las puertas en sentido de la evacuación, es decir, de adentro hacia afuera. Se prohíbe la implementación de cualquier dispositivo de cierre que impida el ingreso o egreso de personas.
- Puerta de emergencia debidamente señalizada con letrero de “SALIDA” de tipo luminoso constante a batería o foto luminiscente.
- Escaleras de emergencia en caso de ser requeridas.
- Plan de Emergencia y Evacuación será presentado mediante el formato de entrega firmado por el representante legal.

De 500 m2 en adelante

- Extintor de 10 lbs. de polvo químico seco PQS (ABC), uno por cada 50 m2. Debe de instalarse a una altura de 1.53 mts. del piso al soporte, debidamente señalizados ya sea del tipo reflectivo o foto luminiscente
- Lámparas de emergencia que estarán ubicadas en todas las vías de evacuación y puertas de salida.
- Instalaciones eléctricas en buen estado.
- Sistema de detección de humo con panel centralizado (no a batería ni pila)

- Letreros de evacuación “SALIDA”, con fondo verde y letras blancas en formato de 30 cms x 20 cms ubicados en vías de evacuación. Puede ser tipo reflectivo o foto luminiscente.
- Letrero de “SALIDA” de tipo luminoso constante a batería o foto luminiscente en la parte superior de la puerta principal y alterna.
- Apertura de las puertas en sentido de la evacuación, es decir, de adentro hacia afuera. Se prohíbe la implementación de cualquier dispositivo de cierre que impida el ingreso o egreso de personas.
- Sistema hidráulico.
- Puertas de emergencia debidamente señalizadas con letrero de “SALIDA” de tipo luminoso constante a batería o foto luminiscente.
- Escaleras de emergencia en caso de ser requeridas.
- Plan de Emergencia y Evacuación será presentado mediante el formato de entrega firmado por el representante legal.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de Investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo como menciona Hernandez, Fernández & Bautista (2014), en su libro *Metodología de la Investigación* “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de la interpretación”.

El desarrollo de la investigación se determinó en un enfoque cualitativo debido a que se basa en la recolección de datos para emitir un análisis exclusivamente documental y bibliográfico.

3.1.2. Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación fue descriptiva ya que por medio de la obtención de los datos se describió los hallazgos, características y rasgos relevantes de las necesidades de consultoría en la zona de planificación 8.

3.1.3. Tipo de Investigación

La investigación se realizó de manera transversal descriptiva debido a que este tipo de proyecto concentró una población y muestra específica como las consultoras en la zona 8 definida para un grupo empresarial determinado, como es el sector de las Mipymes en un período de tiempo definido.

3.1.4. Técnicas de Investigación

Entrevistas a Expertos: Estas se realizó con la finalidad de obtener un punto de vista profesional respecto al asesoramiento de las empresas de servicio.

El instrumento aplicado fue el cuestionario a través de una entrevista estructurada flexiva en el que permita partir de la estructura básica de la entrevista pero que a la misma vez, nos permita conocer información adicional que contribuya a la investigación.

3.1.5. Población y Muestra

En base al problema planteado se estableció una correlación entre los objetivos establecidos que se obtuvo mediante el análisis documental realizado en el marco teórico es por ello por lo que no se ha establecido una población ni muestra específica.

Para alcanzar los objetivos específicos 2 ,3 y 4, se entrevistó a personas del sector de la consultoría en la zona 8, con la final de obtener mediante el análisis de las entrevistas y la información proporcionada las necesidades básicas que tienen estos sectores dentro de la zona de planificación 8.

Las entrevistas serán realizadas a seis expertos en consultoría que se eligieron en base a los siguientes parámetros:

- Gerentes, representantes legales de compañías consultoras en la zona 8.
- Profesionales con experiencia en el campo de la consultoría.
- Especializados en consultorías tributarias, contables, gestión administrativa y legal-societario.
- Experiencia en consultorías para el sector de las Mipymes.

Tabla 7. *Muestra: Profesionales consultores en la zona 8*

Empresa	Representante
<i>AUDITGROUP S.A.</i>	Alex Palacios-Gerente General
<i>FINANSARIATO S.A.</i>	Carlos Gutiérrez-Gerente General
<i>ESTRATEK S.A.</i>	Jaime Lozada-Gerente General
<i>CONSULTOPALSA S.A.</i>	Bryan García-Senior de Consultoría
<i>AUDITPALACIOS S.A.</i>	Freddy Vélez- Senior de Consultoría
<i>CONSULTOR INDEPENDIENTE</i>	Adriana Vargas-Consultor independiente

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

3.2. Análisis e interpretación de los resultados

Para obtener los resultados deseados para la culminación de este proyecto se realizó entrevistas a gerentes y especialistas en el campo de la consultoría. Se creó un cuestionario estructurado flexible en donde se detallaron quince preguntas, grabamos las conversaciones con la aprobación de cada especialista y se narró explícitamente sus respuestas.

Entrevista con profesionales en el campo de la consultoría

Entrevista #1

Nombre del entrevistado: *Econ. Alex Palacios*

Buenos días Econ. Palacios le agradecemos de antemano por habernos recibido en su despacho le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las MIPYMES.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

Alex X. Palacios (Socio Principal y Tax & Legal): ecuatoriano, graduado de Economista y Abogado en la Universidad de Guayaquil, es egresado de la Maestría de Derecho Constitucional en la Universidad Espíritu Santo. Tiene 23 años de experiencia, proveyendo servicios de consultoría tributaria y legal a organizaciones nacionales y multinacionales como Gerente de Impuestos en Ernst & Young. Es Socio Fundador y Socio de Tax & Legal de AUDITGROUP S. A. Ha adquirido entrenamiento técnico en Impuestos en Ecuador, Brasil y Argentina. Ha dictado Seminarios en materia tributaria a nivel nacional y ha sido Docente (reemplazo) en la Facultad de Derecho de la Universidad de Guayaquil. Tiene Certificación Nacional en Prevención de Lavado de Activos.

Ha trabajado para compañías petroleras, comerciales, de servicios, agrícolas, industriales y fundaciones.

2. ¿Cuál es el área de desempeño en donde se desenvuelve su empresa?

Mi empresa se desenvuelve en el área financiera principalmente en la auditoria de estados financieros, consultoría de impuestos y asesoría gerencial.

3. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Ofrecemos servicios contables, de auditoría externa, de consultoría de impuestos, reclamos tributarios ante el SRI, impugnaciones, consultoría gerencial.

4. ¿Cuáles son los servicios más cotizados que ofrece la empresa?

Son tres los servicios más recurrentes en Auditgroup S.A.: Auditoria de Estados Financieros, consultoría tributaria y reclamos e impugnaciones al SRI.

5. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

La relación es bidireccional, puede ser que el cliente me busque a mí, puede que yo identifique en el cliente un potencial de debilidad que al final se traduzca en la contratación del servicio.

En el primer caso el cliente puede buscarme en la página de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como consultor calificado, porque algún conocido de él recomendó mis servicios, tal vez ya le ofrecí algún servicio de consultoría por el cual quedo satisfecho y me vuelve a buscar por ese motivo, otra razón es que puede querer una opinión adicional y diferente al que le ofrece su consultor de confianza.

Existen otros casos que puedo mencionar como cuando yo propongo un servicio después de analizar sus estados financieros pues tal vez podamos encontrar beneficios para el cliente que puede ya saberlo y si no es así pues nosotros le hacemos conocer el beneficio que tiene a favor y el cliente decidirá si lo toma o no.

6. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

Estoy convencido que el 95% de nuestros clientes recurrentes apoyan nuestra manera de trabajar, nuestro profesionalismo y capacidad que junto al equipo que tenemos nos hace dignos de merecer su confianza, ya tenemos clientes con no menos de 10 años de antigüedad y obviamente eso traduce en el buen servicio que ofrecemos.

7. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

He trabajado a nivel global incluyendo las consultorías de las Mipymes

8. ¿Cuáles son las necesidades más comunes de este target de clientes en base a su experiencia?

Las necesidades comunes de las Mipymes actualmente se basan en la reestructuración de procesos que le permitan disminuir costos para hacer su producto o servicio más competitivo en el mercado y disminuir gastos relacionados a la administración tributaria es decir pagar menos impuestos mediante una correcta contabilización de sus transacciones diarias.

9. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?

Tener un equipo de profesionales comprometidos con el cliente, estar actualizados con las normas tributarias, contables y societarias y saber manejar el equipo humano con el que se trabaja son cualidades indispensables para ofrecer un gran servicio al cliente.

10. ¿Cuál ha sido su experiencia al trabajar con Mipymes?

Mi experiencia con las microempresas han sido pocos la verdad ya que ellos responden a un costo módico y ellos quieren que se le cobre por debajo de nuestra tarifa y así no se puede. Los servicios que les he ofrecido a las micro y pequeñas empresas han sido por contabilidad que quieren que se les corrija o tiene problemas con el SRI que el contador no pudo solicitar y nosotros con más experiencia le solemos dar la solución oportuna.

Las pymes por lo general son empresas familiares es bien difícil que se pongan de acuerdo para tomar decisiones cuando quieren contratar un servicio de consultoría resulta más factible en las empresas grandes pues la decisión depende de una sola persona.

11. ¿Cuáles son las principales barreras de las microempresas, medianas y pequeñas?

Las Mipymes tienen un gran problema de por medio, ser empresas familiares. Al estar constituidas por un patrimonio familiar todos los accionistas o socios van a querer participar en el proceso de la consultoría y al momento de tomar una decisión se demoran demasiado tiempo y no llegan a un consenso pues cada uno tiene una opinión diferente por las diversas profesiones que tienen cada uno de cómo solucionar cierto problema que este aquejando a la compañía entonces el proceso si es bastante tardío.

Las pymes que se manejan independientemente donde una sola persona toma las decisiones tiene un pico alto de crecimiento pues las decisiones se toman de manera más acertada y solo

depende de una persona cuando el abanico accionario se abre allí se dificulta más la toma de decisiones.

12. Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes. Favor indicar rango de precios

Los precios de las consultorías dependen de tres factores:

1. Lo complejo del tema que se esté tratando
2. Las horas que se van a invertir
3. Los participantes de la consultoría.

Si la consultoría la hace una sola persona como el gerente de la firma consultora pues la hora de trabajo es más cara aproximadamente 250 por hora invertida

Si se necesita la participación de otras personas que están en menores cargos jerárquicos al de gerencia y solo se necesita que el gerente supervise el trabajo ya lo que se hace el precio por hora tiende a disminuir no obstante depende mucho del problema que se trata de subsanar.

Depende del costo beneficio del cliente si se observa que la consultoría vale más que lo que le genera arreglar el problema pues no convendría contratar un servicio así, por ejemplo, si me piden que estime el costo de cierto producto, pero eso involucra cambiar toda la contabilidad sería más opcional que realicen esa reorganización a que contraten una consultoría sobre costeos.

No creería que se pueda establecer un rango de precios depende mucho del problema y de las personas involucradas si el problema se lo puede resolver en un par de horas posiblemente se cobren unos \$USD 200, pero si alguien me dice que haga el estudio y análisis de A, B o C es diferente he llegado a cobrar por consultoría hasta \$USD 50,000 depende de muchos factores.

13. ¿Según su experiencia cuales son los requisitos que se deben tener para constituir una firma consultora?

Debe de haber como mínimo dos profesionales normalmente están reguladas por la ley de consultorías y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

14. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

En el entorno real a todas las consultoras les van bien cuando hay crisis en el país pues tratan de cualquier manera realizar estudios con profesionales para tener más mercado y llegar a ser competitivos con bajos costos y ahorrar gastos. Cuando en el país todo va bien no les importa mucho si tienen mercado o precios altos pues al final siguen ganando, pero cuando saben que pueden perder o quebrar si recurren a un consultor. Actualmente no estamos en el pico más alto, pero si hay trabajo.

15. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tomar en consideración para emprender en esta actividad económica?

Deberían ser conocidos en el mercado ya que, a pesar de ser un muy buen profesional, se debe seguir un patrón y eso requiere ser conocidos.

16. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

Yo creo que errores hay muchos, es importante determinar un costo real de hora/hombre de todos los trabajadores para estimar el costo real de una consultoría. El equipo de trabajo debe estar calificado para ejercer los procesos eficientemente, el capital humano es primordial dentro de una firma consultora para evitar errores de procesos que si se cometen se traducen a realizar nuevamente el trabajo perdiendo tiempo y dinero invertido.

Entrevista #2

Nombre del entrevistado: *Ing. Carlos Gutiérrez*

Buenas tardes, Ing. Carlos le agradecemos de antemano por habernos recibido en su despacho le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las MIPYMES.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

Mi nombre es Carlos Gutiérrez tengo 71 años he trabajado 30 años aproximadamente de mi vida laboral en el campo de la consultoría específicamente en proyectos nacionales como internacionales. Viví 20 años en Estados Unidos y allí también trabajé como consultor en varias ramas como proyectos, sistemas informáticos, etc.

2. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Básicamente trabajo en tres áreas: Financiamiento de proyectos es decir usted tiene un proyecto por el cual requiere financiamiento ya sea de la CFN o Bank Ecuador entonces yo me encargo de revisar su proyecto hacerle las correcciones pertinentes, presentarlo en el banco, gestionar el proceso y obtener para usted el dinero. En este caso como usted ya tiene un proyecto realizado y si en algún caso no llego a obtener el financiamiento para su negocio, no se le cobra valor alguno. Si llego a obtener el crédito si cobrara una comisión.

Adicionalmente si yo hago su proyecto eso sí tendrá un costo indirectamente si le obtengo o no el financiamiento por parte del Banco.

Y por último trabajo como bróker de propiedades como bananeras, camaroneras, empacadoras, enlatadoras es decir industrias.

3. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

Los clientes llegan a mí por recomendaciones de otros clientes, también utilizo medios de comunicación como los periódicos para promocionar mis servicios y bueno el proceso se da con reuniones en donde el cliente viene a mi despacho discutimos sobre el proyecto que tiene, llegamos a un consenso hacemos las correcciones del proyecto o en otro caso yo elaboro el plan de negocios y lo socializo con el cliente, realizo las gestiones necesarias para que el proyecto esté en manos del banco y doy seguimiento a las notificaciones que lleguen del banco para saber si se aprobó o no el crédito solicitado.

4. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

Generalmente lo mido por el retorno de los clientes hacia mí por algún otro proyecto que tengan, también por las recomendaciones que ese cliente le haga a un conocido suyo ya que quedo satisfecho con la labor que se realizó.

5. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

Si bueno en la actualidad considero que las empresas se encuentren mal clasificadas pues las empresas pequeñas llegan a facturar cantidades importantes de dinero, pero si he trabajado con las empresas Mipymes.

6. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?

Ser un profesional en todo el sentido de la palabra, tener años de experiencia en el sector de las consultorías y sobre todo estar al día con las leyes regulatorias.

7. ¿Cuáles son las principales barreras de las microempresas, medianas y pequeñas?

Debo empezar diciendo que a nuestros empresarios no les enseñan contabilidad y finanzas que son dos ramas muy importantes para que un negocio se estructure de manera correcta. Los empresarios suelen pensar en que si tienen ganancia de USD \$2,000 todo debo gastarme y no saben reconocer los costos y los gastos.

Es un problema estructural de desconocimiento de las leyes de funcionamiento de una empresa.

8. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios

No podría indicarte un rango de precios ya que esto varía mucho del tipo de servicio que este ofreciendo, el tiempo que se invierte, el tamaño de la empresa son muchos factores que intervienen para poder establecerte un precio. No hay un trabajo típico para decirte cobro tanto, el producto es tan diferente en cada caso que no hay un estándar de precios.

Lo que sí le puedo decir es que en tiempos normales económicos una persona que hace lo que yo hago estaría ganando unos USD \$3,000 a USD \$4,000 como mínimo que se pueda ganar más si es posible, pero en tiempos actuales es algo complicado.

9. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

Considero que actualmente si hay consultores muchos, pero de calidad hay muy pocos, hay clientes que tienen problemas y nos necesitan sí, pero pagar ahora el precio de una

consultoría no está dentro de sus prioridades ya que si me buscan por financiamiento usualmente pretende pagar una deuda que ya tienen, abriendo otra deuda.

El sector económico está algo debilitado y no permite esto a las empresas contratar una consultoría.

10. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

El problema del consultor es que uno no va a una escuela a que le enseñen a ser consultor, uno se vuelve consultor después de haber sido empresario exitoso o fracasado ya que de ambas formas se tiene experiencia en el negocio y no hay nada de malo en aquello.

El consultor es alguien que se hace digamos después de unos 40 años, cuando la energía de uno ya no está para trabajar en relación de dependencia sino más bien vendemos nuestros criterios a otras personas en base a su experiencia.

Recomiendo que no deben ingresar al campo de la consultoría muy jovencitos ya que como dije uno aprende de los errores, es necesario haber perdido algunos partidos para poder saber cómo ganar los partidos del futuro. Mientras no sientan que no tengan experiencia suficiente en el mercado para manejar un 80% de las circunstancias no recomiendo que sean consultores aún.

Hay que cuidar mucho nuestra imagen de profesional, sabemos que los éxitos se comentan, pero los fracasos se divulgan rápidamente en este mercado, así que hay que ser bastante reservados.

Entrevista #3

Nombre del entrevistado: *Ing. Jaime Lozada*

Buenos días, Ing. Jaime le agradecemos de antemano por habernos recibido en su despacho le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las Mipymes.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

Ing. Jaime Lozada Gerente General de la Firma de Consultoría ESTRATEK S.A. Ha dirigido proyectos de planificación estratégica, implantación del modelo de control de gestión del balance scorecard y gestión por procesos, mejoramiento continuo y reingeniería de procesos, en varias empresas privadas, públicas e instituciones sin fines de lucro. Brinda conferencias a grupos de ejecutivos auspiciada por la Cámara de Comercio de Cuenca, la Cámara de la Pequeña industria del Guayas (CAPIG) y del Pichincha (CAPIP), en los Colegios profesionales de Ingenieros Industriales, Comerciales, Economistas, en la Fundación ESPOL 50 Años y en el Centro de Educación Continua de la ESPOL, desarrollando temas como el *Nuevo enfoque de Planificación y Gestión Estratégica basada en el Balance Scorecard y la Gestión por Procesos, Mejoramiento de Procesos con Reingeniería, 6 Sigma y Lean Manufacturing*.

Especialidades: Ingeniero Electrónico con Maestría en Administración de Empresas (MBA) con amplia experiencia en las áreas de Operaciones, Comercial y Administración, así como en procesos de Consultoría y Docencia.

2. ¿Cuál es el área de desempeño en donde se desenvuelve su empresa?

Estratek es una empresa dedicada a la consultoría administrativa y organizacional, nos enfocamos a muchas ramas dentro de esta área. El enfoque de Estratek es todo tipo de consultoría desde la planeación estratégica del Negocio, la mejora del rendimiento operacional y el mejoramiento del performance de la rentabilidad y el alineamiento de los recursos del negocio para poder lograr sustentabilidad. Trabajamos toda esa línea, sin embargo, dentro de la consultoría hay un campo muy amplio que se puede trabajar. Nosotros manejamos todo lo que interviene con la gestión estratégica, el tema de la planificación estratégica es un punto fundamental del negocio, pero más allá de la planificación, es garantizar que existan los mecanismos para que haya la ejecución del plan, es decir que lo que se planifico nos lleve a resultados y eso implica trabajar con la parte organizacional, con los planes operativos, los procesos, la eficiencia, el alineamiento de los recursos y el mix de todos estos elementos. A partir de ello hay muchos elementos en los que podemos trabajar.

3. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Nosotros como empresa ofrecemos una amplia gama de servicios. Dentro de la Planificación estratégica manejamos formulación de estrategias, operacionalización de la estrategia, metodología como balance scorecard, alineamiento con relación a los procesos, bussines

process managment, indicadores de gestión. En gestión de recursos humanos ofrecemos servicios como gestión por competencias, retribución variable, equidad salarial, optimización de procesos. En el área de mejora productiva ofrecemos sistematización de procesos, costeo basado en las actividades.

También ofrecemos la gama de gestión empresarial con las empresas directamente, sin embargo, ofrecemos capacitaciones en temas relacionados con planificación a las personas de forma independiente. En la actualidad hay mucho énfasis en el emprendimiento por parte de las empresas por lo cual es uno de los casos por lo cual nos contratan para gestionar todo el proceso o estudio de mercado con el fin de que se conozca la factibilidad de un nuevo producto o servicio.

Pensamos que nosotros somos una firma que ofrece servicios a otras empresas como los mencionados anteriores, sin embargo, tenemos servicios directamente a las personas como las capacitaciones o cursos que ofrecemos referentes a planificación y gestión de procesos. Hay otras consultoras que, si tienen servicios directos para las personas naturales, por ejemplo, el coworking, son una forma de consultoría te hablan de estructura y también te asesoran en el negocio.

Depende de la época del año, el último cuatrimestre hay muchas necesidades en temas de planificación, las empresas empiezan a planificar su presupuesto, ejercicios de planificación estratégica, quieren definir objetivos, quieren hacer una evaluación de cumplimiento de objetivos, etc. En otros meses se da mucho el levantamiento de procesos, manual de procesos, mejora de procesos, etc.

En el primer cuatrimestre se da más el tema financiero donde las empresas contables tienen más movimiento en el mercado por las declaraciones y toda la presentación de documentos, en estos meses no tenemos mucho movimiento.

Hay también los temas emergentes, hoy por hoy las empresas se enfocan mucho en los costos porque naturalmente evalúan que ya no generan las mismas ganancias que antes, sienten que su mercado se contrae y buscan como optimizar costos, como generar nuevos mercados.

4. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

Debemos tener el primer acercamiento con el cliente, en la actualidad nosotros poseemos una cartera de clientes quienes nos contratan para diferentes tipos de consultorías. Ellos ya conocen nuestros servicios y por ello concretamos con mayor rapidez los negocios, también tenemos a

las empresas recomendados de nuestros clientes, con quienes tomamos un poco más de tiempo hasta que logramos coordinar con ellos el proceso que tomaremos para la consultoría.

Otra forma para que seamos contratados es generar por medio del marketing, usando herramientas de publicidad en anuncios en revistas *Dinners*, *Gestión* o *Vistazo* porque con ellas llegamos directamente a los gerentes, quienes son los que toman las decisiones en las empresas. Adicional a eso podemos programar conferencias a las empresas por medio de las cámaras de comercio, sin embargo, muchas veces solo son representantes sin voto quienes asisten a estas conferencias.

También una de nuestras estrategias de marketing es el generar contenido y enviarlo a diferentes personas dentro de nuestro target con información de interés para estas personas y así logramos posicionarnos en la mente de los clientes para futuros negocios.

5. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

Nosotros como empresa buscamos mantener la confianza de nuestros clientes, por lo cual nuestros asesores deben ponerse la camiseta de la empresa a la que se le está realizando la consultoría. Es decir, brindarles una asesoría completa desde la venta del proyecto hasta la obtención de los objetivos propuestos en la planificación inicial. Evaluamos nuestra eficiencia con la eficiencia con la que obtenemos los resultados de cada proyecto que tenemos, y por medio de la confianza que nos tienen nuestros clientes quienes nos confirman que nuestros niveles de eficiencia son altos en el mercado en el que nos enfocamos. Les brindamos seguridad al determinar un objetivo porcentual sea de minimización u obtención de resultados.

6. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

Claro que sí, es más, al inicio de nuestra vida como empresa trabajamos con varias Mipymes e incluso participamos en un proyecto aliado a la Cámara de comercio de Guayaquil, donde se les permitía a las pequeñas y medianas empresas recibir asesorías en relación con la mejora de sus negocios. Este proyecto permitía que estas Mipymes solo pagaran el mínimo porcentaje del valor total de un servicio de consultoría, este porcentaje era menor al 10% y la Cámara pagaba el resto del valor, es decir el 90% del mismo.

7. ¿Cuáles son las necesidades más comunes de este target de clientes en base a su experiencia?

El problema principal de estas empresas es que, al no tener ninguna experiencia en relación con la creación de empresas, no poseen orden en la primera etapa de la creación de un negocio, la cual se centra en la organización de toda la parte legal, como el ruc, el nombre, afiliación de los empleados, los impuestos, presentación de documentos de la creación de la empresa. Por ello se centran más en cumplir con el SRI, con la Superintendencia, etc. Al ser su primera preocupación, dejan a un lado la parte de planificación, y gestión administrativa por lo cual el trabajo se vuelve más complicado al tener que empezar de cero con información que no ha sido tomado en cuenta, y en tomar decisiones en base a la reorganización de los antecedentes de producción que posee la empresa.

8. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?

Primero debe tener disponibilidad de tiempo para poder comprometerse con el proyecto que tenga en proceso, las empresas esperan a un consultor que se ponga la camiseta de la empresa y trabaje como si fuera suya. En el tiempo en que la empresa lo requiera, no cuando el consultor tenga tiempo libre. Por lo cual es una característica sumamente importante. Además de poseer la pericia en el área para el cual se lo está contratando y la experiencia para manejarse dentro de la misma, y lograr resolver los problemas del día a día con eficiencia.

9. ¿Cuál ha sido su experiencia al trabajar con Mipymes?

Es un poco complicado para estas empresas, debido a que no poseen el presupuesto necesario para lograr contratar una asesoría o consultoría profesional, lo cual los deja en el limbo acerca de la gestión porque como empresas aún se concentran en llenar las expectativas de las instituciones reguladoras y de sobrevivir del mercado por lo cual no es conveniente financieramente para ellos invertir en una consultoría, no hasta que estas se encuentren más estables y generen más ganancias.

10. ¿Qué tipo de problemática usted ha visto en este tipo de asesoramiento?

La solvencia económica es el principal problema porque por esa razón no podemos ofrecer nuestros servicios a este target, ya que están enfocados en generar ganancias para mantenerse a flote en el mercado. Estas empresas por lo general desconfían un poco de la gestión

administrativa e ignoran la importancia de esta y solo se concentran en cumplir con lo básico de la constitución de una empresa.

Las Pymes están inundadas de temas regulatorios como SRI, IESS, Supercias, SENA, y regulaciones sanitarias que hoy en día, este último, es de suma importancia para la industria alimenticia ya que sin estos requisitos no pueden funcionar.

Este tipo de empresas batallan al día a día con las facturas del mes en cambio una empresa grande consolidada ya busca otro tipo de asesorías para que su empresa sea cada vez mejor hablando de procesos, gestión, productividad, clima organizacional tratando de que todos salgan beneficiados y sea un lugar agradable para trabajar.

Temas regulatorios, temas de legalización y levantamiento de procesos y funciones son temas interesantes para trabajar con las Mipymes.

11. ¿Cuáles son las principales barreras de las microempresas, medianas y pequeñas?

Principalmente estas empresas poseen varios socios, lo que causa una problemática en relación con la toma de decisiones, en los casos en los que logran contratar servicios de consultoría. En otros casos como mencionamos antes, el financiamiento de una consultoría se le hace un gasto generalmente innecesario a pesar de su deficiencia para cumplir con la gestión administrativa y planeación.

12. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios

Pensemos que la consultoría es un servicio de valor agregado los precios dependen mucho del servicio que se ofrezca para algunas empresas el valor que se les estima es necesario y vital para poder subsanar sus problemas es decir el consultor actúa como médico de aquel problema en el cual pagar por el medicamento que salvara a la empresa es vital.

Por muy alto que sea el valor de la consultoría si se demuestra que la empresa ganara sobre lo que haya invertido este negocio resulta sumamente rentable. Actualmente en consultoría junto con las empresas están trabajando con el ROI (Retorno de la inversión) con esto queremos decir que las empresas contratan el servicio de consultoría siempre y cuando se vean beneficiadas económicamente con los resultados de estos.

13. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

Pienso que el mercado este saturado actualmente por consultores que en primer lugar no están capacitados para brindar estos servicios, ofrecen solo capacitaciones de cómo hacer algo mas no da el acompañamiento continuo, no realizan la gestión del cambio y dentro de las organizaciones eso es complicado de lograr, pero sabemos que un verdadero profesional si puede hacer. Estos consultores en el día tienen su trabajo de oficina y en las noches o fines de semana prestan los servicios de consultoría a un menor precio dañando por decir así el mercado pues a mi punto de vista un consultor debe estar disponible para darle seguimiento al problema que trata de resolver y estar cuando el cliente así lo requiera no cuando el consultor tenga el tiempo de atenderlo. Hay que ser consultor al 100%

En temas tributarios todo el mundo tiene un negocio dedicado a prestar servicios del SRI, Superricas, etc. Con publicidad algo saturado pero un servicio de consultoría no es para todos es para cierto nicho de mercado, es un servicio que se debe manejar bajo un perfil reservado y es algo exclusivo.

14. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tomar en consideración para emprender en esta actividad económica?

La consultoría hoy por hoy está peleada no por consultores sino más bien por personas que creen que tener experiencia en algo y dar charlas sobre aquello es ser consultor y no es así, es peligroso ya que las empresas pueden pensar que esa es la labor de un consultor y realmente no lo es.

El consultor es un especialista con mucha capacidad de planeación. Si se quiere entrar al mundo de la consultoría se debe ser muy disciplinada, entender que los primeros años de trabajo no se tendrán ingresos pues los procesos de ventas de proyectos son largos hasta que se intente ganar clientes.

Se deben realizar propuestas muy bien elaboradas para que servicio que se cotice no es fácil elaborar propuestas llamativas para el cliente, estas se realizan con el afán de que el cliente estime el valor por servicio, se detallan los procesos que se van a realizar, objetivos, limitaciones, metodologías, hoja de ruta, beneficios para el cliente, los entregables, cronograma y equipo humano que conforma la empresa. Cada proyecto exige una propuesta a la medida y

al final de cuenta es eso lo que vende, es tu carta de presentación frente al cliente y hay que convencerlo de avanzar con eso a la siguiente fase.

Recordamos que vamos a competir con empresas ya consolidadas en el mercado, ellas ya saben qué hacer y ya tienen sus modelos de propuestas muy bien estructuradas que quizás para alguien que comienza va a demorar semanas y para ellos un solo día.

Considero que la cualidad más grande de un consultor es el tiempo que le dedique a la consultoría, eso es indispensable para este negocio.

Hay que ahorrar cuando se tengan muchos proyectos y utilizar esas reservas para las temporadas bajas de la consultoría, ser disciplinado, estar actualizado con las nuevas reformas, hay que estudiar, aprender y poner en práctica todo aquello.

Entrevista # 4

Nombre del entrevistado: *Ing. Freddy Vélez*

Buenos días, Ing. Vélez le agradecemos de antemano por habernos recibido en su despacho le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las MIPYMES.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

Ing. Freddy Vélez. Ecuatoriano, graduado de Ingeniero Comercial en la universidad de Guayaquil. Tiene 20 años de experiencia, proveyendo servicios de auditoría y consultoría en el sector comercial, bancario, asegurador, automotriz, tarjeta de créditos y servicios telefonía, entidades sin fines de lucros, como Senior de Auditoría en Ernst & Young. Actualmente como Supervisor de Auditoría de AUDITPALACIOS S.A. Participante en cursos de capacitación sobre contabilidad y auditoría a nivel nacional.

2. ¿Qué tipo de servicios ofrece?

Bueno como consultor ofrezco diversos servicios como tributarios, contables y análisis de estados financieros, presto servicios de auditor independiente, así como consultor contable, tributario, administrativo para las empresas y personas naturales.

3. ¿Cuáles son los servicios más cotizados que ofrece la empresa?

Los servicios que más se cotizan son los contables es decir que se asesore en la clasificación correcta de las cuentas según su naturaleza, en algunos casos la reestructuración de la contabilidad y otro servicio muy cotizados son los tributarios como reclamos al SRI de crédito tributario IVA, fuente, ISD, entre otros.

4. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

Bueno existen diversas maneras de que contraten una consultoría, empecemos desde que el cliente llega a mí, ya sea por recomendación, porque antes ha trabajado conmigo o porque me busco en la Súper para ver si estoy calificado como profesional, luego se hacen reuniones con el cliente para conocer el problema y tentativamente dar posibles soluciones a la situación antes expuesta. Luego de esto se procede a realizar una propuesta en donde se detallan todas las especificaciones del trabajo a realizar, las personas involucradas en el trabajo, los objetivos, el tiempo requerido, la inversión del trabajo y cuáles son los beneficios que obtendrán con nuestra asesoría.

5. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

El cliente es el que evalúa los servicios que se le ofrece, usualmente cuando conversamos me suele decir que le ha parecido excelente el servicio, por otro lado, también existen las actas de junta general de accionistas o socios en donde en reuniones que tenemos queda plasmado lo contento que el cliente se siente con nuestro trabajo.

Otra forma de conocer si hemos dado un buen servicio es la renovación de un contrato con el mismo cliente o las recomendaciones que este pueda darle a un colega sobre nosotros trabajo.

6. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

He trabajado para este sector muchos años de mi vida y también como consultor durante mi carrera profesional.

7. ¿Qué tipo de problemática usted ha visto en este tipo de asesoramiento?

Los problemas más habituales se dan cuando las empresas son familiares las cuales si hay muchos jefes el contador o trabajadores en general no saben a quién hacerles caso, pero son muy esporádicos, pero si un porcentaje de las Mipymes son empresas familiares.

El proceso de consultoría aquí es un poco más lento por conflictos de intereses. Las microempresas casi no contratan consultoría porque lo ven como un gasto no como una inversión, en base sus experiencias ponen su propio control y en ciertas ocasiones es erróneo, luego de que la empresa experimente con varios contadores que tal vez no tienen mucha experiencia y empiezan a tener problemas serios como contables, tributarios y legales de las compañías, es allí donde contratan un consultor.

8. ¿Cuáles son las principales barreras de las micro, pequeñas y medianas empresas?

Las barreras que tienen actualmente es que al ser Mipymes no ven necesario gastar dinero en actividades adicionales que no sean las de producir y vender. Pues actualmente están buscando mercados para poder subsistir y sacar la empresa adelante.

Al tener poco personal los sobrecargan de funciones y esto genera que no se realicen correctamente los procesos de contaduría y que no se conozcan de las obligaciones que por ley les corresponde con el estado en general. Son empresas que tienen mucho desorden pero que no hacen nada al respecto a menos que sea estrictamente necesario para seguir funcionando.

9. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios

Depende del tipo de consultorías y alcance del tema es donde se establecen el costo de horas por trabajo. Teniendo claro esto un rango de precios que te puedo dar es si es una empresa microempresarial o pequeña se cobra entre USD \$50 a USD \$1,000, si es mediana de USD \$2,000 a USD \$3,000, y si es una empresa grande de USD \$4,000 en adelante.

10. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

Debido a la situación económica actual creo que se ha contraído el mercado de las consultorías y las compañías no ven a la consultoría como una inversión sino como gastos. Generalmente la mayoría de las clientes que tenemos son referidos porque encontrar clientes que voluntariamente se preocupen por realizar un análisis en el ámbito financiero contable, gestión de la administración o quieran mejorar su control interno son muy pocos.

11. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tomar en consideración para emprender en esta actividad económica?

Primero deben aprender las leyes y actualizarse constantemente, tienen que aprender las leyes que afectan los estados financieros, laboral, impuestos. Establecer conocimientos no solo contables y financieros sino también legales y tributarios.

En esta profesión es fundamental abrir el abanico de servicios que se ofrece, ofrecer de todo un poco pues de esta manera la firma consultora tiene la ventaja de cubrir cualquier problema que las empresas tengan.

Hay un nicho que no se encuentra explotado que es el servicio de lavado de activos, ese sería un mercado de potencial crecimiento.

12. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

Errores de los consultores podría mencionarte que el no profundizar en temas que a simple vista pareciera no relevantes. Hay que ser bastante observador en cuanto a la información que se maneja del cliente pues ellos confían en nosotros y no podemos dejar pasar algo que consideramos relevante para el negocio.

Y si hay dudas respecto a leyes que el cliente lo interpreta de alguna forma y nosotros de otra entonces lo que se recomienda es que el cliente vaya al organismo de control ya sea al Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, IESS, etc., para que sus dudas queden completamente claras por decirlo así.

Entrevista # 5

Nombre del entrevistado: *CPA. Bryan García*

Buenos días, estimado CPA. García le agradecemos de antemano por habernos recibido en su despacho le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las Mipymes.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

CPA. Bryan García. Ecuatoriano, graduado de contador público autorizado en la universidad de Guayaquil. Tiene 10 años de experiencia, proveyendo servicios de contabilidad, auditoría y consultoría en el sector comercial y de servicios en general. Ha trabajado como contador de empresas como Importadora INMACA S.A., auditor en AUDITPALACIOS S.A. y Actualmente como supervisor de auditoría de CONSULTOPALSA S.A.

2. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Bueno damos servicios de consultoría financiera, tributaria, administrativa y legal.

3. ¿Cuáles son los servicios más cotizados que ofrece la empresa?

Auditoría consultoría tributaria y reclamos al SRI.

4. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

Usualmente es el cliente el que llega a nosotros no obstante nosotros también ejercemos la labor de diagnosticar problemas que usualmente la empresa no está informada de que los tiene o al contrario pueden tener un beneficio y es allí donde ofrecemos nuestros servicios. Nosotros tenemos una página web en donde el cliente puede buscarnos y observar todos los servicios que ofrecemos, así como la calidad de profesionales que contratamos.

5. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

Evaluamos el nivel de satisfacción con nuestros clientes ofreciéndole el mejor servicio posible ya que estamos actualizados en normas y leyes así que cuando el cliente desea consultarnos algún tema determinado contamos con todas las bases para atenderlo cuando él lo requiera.

Sabemos que están a gusto con nuestro servicio porque no los hacen saber siempre y bueno siempre vuelven a nosotros o nos recomiendan a sus colegas.

6. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

Si he trabajado durante 5 años brindando servicios contables a las Mipymes y 5 años he sido consultor de pequeñas, medianas y grandes empresas.

7. ¿Cuáles son las necesidades más comunes de este target de clientes en base a su experiencia?

Las necesidades generalmente se dan de tipo contable, tributarios y administrativos que por su poca capacidad de producción buscan de muchas formas ahorrar recursos para que el precio de sus productos o servicios sean bastantes rentables. Al tratar de ahorrar recursos descuidan áreas de mucha importancia para la empresa como las gestiones administrativas y las obligaciones que muchas veces tienen con el SRI, IESS o con la Súper pero que por motivos múltiples no están enterados. Entonces la desactualización o desconocimiento de normas contables, tributarias, laborales son las más comunes en este target de empresas.

8. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?

Ofrecer un servicio de calidad, contar con profesionales en diversos campos de la consultoría para poder atender todos los requerimientos de nuestros clientes y establecer precios razonables para cada problema que se pretenda solucionar.

9. ¿Cuál ha sido su experiencia al trabajar con Mipymes?

He tenido la experiencia de auditar sus estados financieros, llevarles la contabilidad y asesorarlos en temas como los que anteriormente le detalle.

10. ¿Qué tipo de problemática usted ha visto en este tipo de asesoramiento?

Diversos problemas tienen este tipo de empresas porque están luchando en el día a día y no cuentan con recursos suficientes para poder gestionar procesos importantes como los permisos anuales del lugar donde se realizan las actividades productivas diarias como el pago de predios urbanos, patente municipal, permisos de bomberos, 1.5 por mil y la tasa de habilitación, las obligaciones con el SRI como los formularios mensuales 103 y 104 y ATS, así como las obligaciones con el IESS, pago de nóminas, pagos de beneficios sociales, entre otros.

11. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios

Bueno el precio depende mucho del tipo de asesoramiento que se ofrezca, ya no que no todos los temas a tratar suponen la misma inversión de tiempo ni de capital humano.

Las consultorías tienen un precio que van desde los USD \$100 en adelante.

12. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

Considero que se han constituido muchas firmas consultoras en Ecuador en especial consultores independientes con conocimientos básicos, que intentan bajar los precios para poder ser contratados, generalmente se da esto en temas de impuestos con el SRI y esto les conviene mucho a las Mipymes, pero así mismo creo que hay mercado para todos solo hay que ofrecer ese servicio diferenciador al de las demás firmas consultoras.

13. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tomar en consideración para emprender en esta actividad económica?

Los factores que deberían considerar primordialmente es estar al día en conocimientos normativos y legales eso es muy importante dentro de este negocio. Se debe considerar también la importancia de tener a profesionales calificados dentro del grupo de trabajo.

Para emprender en consultoría de necesita también abrir o expender toda clase de servicios derivados de la consultoría para ofrecer a los clientes diversidad y calidad.

14. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

Errores como la poca comunicación con el cliente, no darle seguimiento al servicio que se ofrece, dar una mala imagen de la firma consultora, no actualizarse en leyes ni normativas vigentes, no saber establecer una relación entre las horas de trabajo y el costo de cada hora según el servicio que se presta son importantes considerar para no fracasar en el negocio de las consultorías.

Entrevista # 6

Nombre del entrevistado: CPA. Adriana Vargas

Buenos días, estimada CPA. Adriana Vargas le agradecemos de antemano por habernos recibido, le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultorías dentro de la zona 8 específicamente del sector de las Mipymes.

Comencemos:

1. Breve resumen del historial empresarial

CPA. Adriana Vargas, graduada de contador público autorizado en la universidad Politécnica de Guayaquil. Empezó su vida laboral en la firma auditora Hansen Holm, desempeñando el puesto de auditora. Después de varios años, tuvo la oportunidad de dejar la empresa para manejar la contabilidad de empresas privadas, y adicional a eso brindar asesorías contables y tributarias.

2. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Bueno doy servicios de consultoría contable y tributaria.

3. ¿Cuáles son los pasos para contratar un servicio de consultoría?

Usualmente es el cliente es recomendado por alguien que ya conoce mi trabajo, sin embargo, me baso en anuncios publicitarios para que lleguen nuevos clientes con sus necesidades para ayudarlos.

4. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?

Se los evalúa en base a los resultados, y las recomendaciones que hacen a nuestros nuevos clientes. Debido a que, si les brindo un servicio de calidad, ellos vuelven a buscarme y mantenemos una relación productiva a largo plazo.

5. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?

Si, trabaje 3 años en ciertas empresas Mipymes.

6. ¿Cuáles son las necesidades más comunes de este target de clientes en base a su experiencia?

Por lo general estas empresas necesitan organización el papeleo correspondiente a la organización legal, contable y tributaria de la empresa. Con el fin de mantener el orden de esta al inicio del año y al terminarlo también.

7. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?

Los servicios no solo deben ser de calidad, también deben de disponer el tiempo y la característica de adaptarse a las necesidades del cliente. Además de poseer los conocimientos necesarios para la solución de problemas dentro de la empresa.

8. ¿Qué tipo de problemática usted ha visto en este tipo de asesoramiento?

Por lo general estas son empresas pequeñas que apenas están surgiendo por eso en primer lugar su mayor problemática es el financiamiento, ellas solo se centran en sobrevivir a sus deudas diarias y en enfocarse en su organización legal y tributaria por lo cual, todas sus demás necesidades pasan a segundo plano.

9. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios

Los precios de las consultorías varían según su problemática. Las empresas consultoras pueden cobrar sus valores según el tipo de contrato o proyecto y dependiendo el tiempo que le dedicaran a la solución de los problemas de la empresa, además de la cantidad de expertos que busquen contratar.

10. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?

Actualmente la consultoría en el país ha tomado un amplio crecimiento tanto por parte de las empresas como por parte de quienes brindan estos servicios, por lo cual el mercado actual posee más consultores con el fin de cubrir las necesidades de las empresas por lo cual existe exceso de oferta para toda la demanda de este servicio en el país.

11. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tomar en consideración para emprender en esta actividad económica?

Lo más importante son los conocimientos deben ser actualizados y suficientes para ayudar a la empresa a la que se le están brindando los servicios. Poder adaptarse a la misma, tanto en tiempo y en área en el que se va a mejorar.

12. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

Principalmente, en mi experiencia como consultor dejar de actualizar sus conocimientos es el primer error que se comete, debido que al momento de asesorar usan estrategias o conocimientos que ya no sirven para la época actual.

3.3. Presentación de los resultados

Durante el periodo investigativo el proyecto se enfocó en adquirir información que permita conocer de forma más amplia el sector de las Mipymes y la industria de la consultoría, entendiendo de ellas que al ser una industria en crecimiento son vulnerables a las amenazas imprevistas del entorno externo como interno.

Al realizar las entrevistas a seis expertos en el área de la consultoría se logró conocer con mayor precisión aspectos que son relevantes para el sector de las Mipymes. Adicional a eso, se pudo conocer al detalle el constante trabajo de un consultor dentro del área en la que se enfoca la consultoría. A continuación, se detallan las preguntas más relevantes de la entrevista.

La tabla 8 muestra los servicios que son más contratados por las Mipymes y la cantidad de respuestas similares que cada entrevistado mencionó. Cuatro de los entrevistados concuerdan que los servicios más cotizados en sus empresas son los contables, tributarios y legales y se contratan generalmente por factores decisivos para su supervivencia dentro del mercado, ya

que una consultoría para este tipo de empresas no es algo que contraten con frecuencia. Las causas por las cuales estas empresas contratan consultorías se detallan a continuación:

Servicios contables: Estos servicios se concentran más en la elaboración de los estados financieros para la presentación a las entidades reguladoras. También se puede incluir en estos servicios la realización y determinación de las cuentas contables que usara la empresa en su vida, muchas de estas empresas ignoran como se realizan estos procesos en la empresa por lo cual es importante para ellos que un consultor contable establezca parámetros para ellos poderlos seguir.

Servicios tributarios: Los servicios tributarios se enfocan más en las obligaciones que debe pagar la empresa al estado, es decir, los impuestos anuales, las tasas y las contribuciones especiales. La importancia de estas obligaciones es de sobrevivencia como empresa, puesto que se necesitan los comprobantes de estos tributos para poder continuar funcionando legalmente en el mercado.

Servicios legales: Esta es una razón importante por la cual se contratan consultores para el área legal, debido a que el desconocimiento de los permisos para que funcionen las empresas ocasiona cierres y daños colaterales por la suspensión de las actividades productivas.

Servicios frecuentemente contratados por las Mipymes

Tabla 8. *Servicios cotizados por las Mipymes*

Servicios	Nº de asimilaciones en las respuestas de los entrevistados
Contable, tributarios, legales	4
Legales y Gestión de Procesos	1
Gestión de Proyectos	1
Total entrevistados	6

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

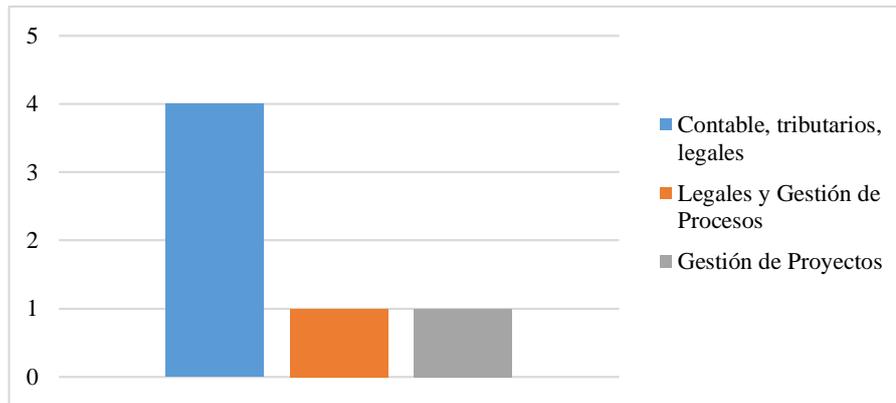


Figura 4. Servicios cotizados por las Mipymes

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

La tabla 9 presenta los problemas más habituales de las Mipymes y la cantidad de respuestas similares que los especialistas opinaron. Los tipos de problemas que los entrevistados han detectado en las Mipymes se basan en tres variables: los problemas en la toma de decisiones, la falta de financiamiento y los desconocimientos en cómo administrar y poner en marcha un negocio de las cuales la falta de financiamiento fue la respuesta que mayoritariamente coincidían en las opiniones de los expertos.

La falta de financiamiento: Muchas de las pequeñas empresas su existen con un capital muy bajo, y ganancias extremadamente pocas por lo cual se centran en manejar estas pocas ganancias para cumplir con sus obligaciones, e invertirlas en su constitución como empresa y así no incumplir con sus principales objetivos. A pesar de que las consultorías basan su precio en el estudio de la problemática, el tiempo y la cantidad de consultores que se contrataran para un servicio, estos siguen siendo valores muy altos para que las empresas Mipymes puedan contar con ellos, e invertir en su mejora continua.

Problemáticas frecuentes en las Mipymes

Tabla 9. Problemas comunes en las Mipymes

VARIABLES	Nº de asimilaciones en las respuestas de los entrevistados
Problemas en la toma de decisiones	2
Falta de financiamiento para una consultoría	3
Desconocimiento de conceptos y estrategias administrativas.	1
Total entrevistados	6

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J.

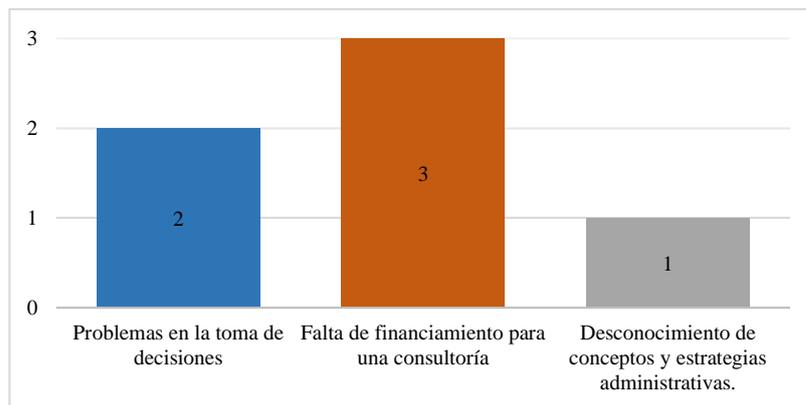


Figura 5. Problemas comunes en las Mipymes.

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

En la tabla 10 se muestran los factores que los entrevistados consideraron relevantes en el mercado de la consultoría. De los entrevistados cuatro de ellos concordaron que para ser un consultor o constituir una firma consultora es indispensable mantenerse actualizado en conocimientos que estén destinados a las áreas en las que se vaya a desempeñar la empresa, pues al ser personas que brindan sus servicios en base a su intelecto deben tener una idea bastante clara y actualizada de las leyes y reglamentos que se manejan en las empresas Mipymes para no implementar estrategias poco favorecedoras y sustentarse en leyes que podrían ya no estar vigentes.

El estar actualizado conlleva a realizar un trabajo de excelencia y responsabilidad pues el hecho de ofrecer servicios en base a la experiencia que ha tenido en el mercado hace que la mayor ganancia que obtenga un consultor no solo se traduce a términos monetarios más bien la

confianza que pueda generar en su cliente por un excelente trabajo realizado conllevara al éxito del negocio.

Por otro lado, abrir el abanico de servicios es expandirse a un mercado que constantemente busca proveedores de conocimientos polifuncionales para trabajar en conjunto en diversas áreas en las que la empresa puede verse afectada, el contar con un equipo de trabajo especializado en diversas ramas ayudaran significativamente a que el consultor resalte más frente a su competencia.

Factores que se deben considerar para ser competitivos en el mercado de la consultoría

Tabla 10. Factores para ser competitivos en el mercado de consultorías

Variables	Nº de asimilaciones en las respuestas de los entrevistados
Actualizar conocimientos y expandir servicios	4
Elaborar un plan de trabajo	1
Ser conocidos en el mercado	1
Total entrevistados	6

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

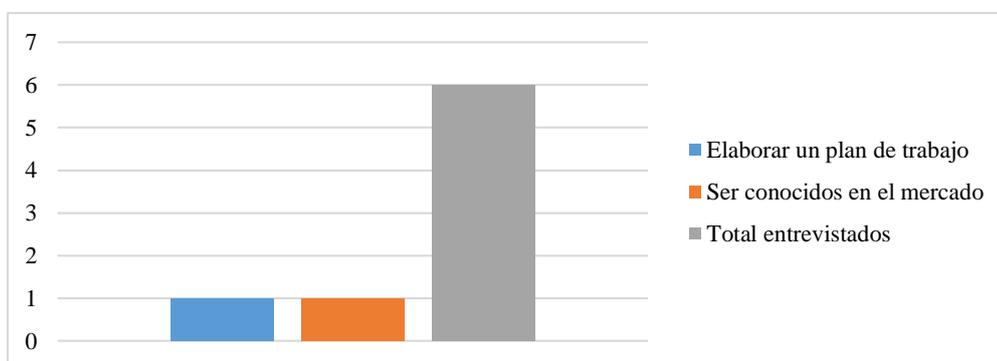


Figura 6. Factores para ser competitivos en el mercado de consultorías

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

La tabla 11 muestra las cualidades que los entrevistados consideraron indispensables para ser un buen consultor a nivel del sector de las Mipymes. En esta pregunta en cuestión los entrevistados mencionaron tres tipos de variables para ser considerados consultores especializado en Mipymes las cuales detallo a continuación:

Disponibilidad de tiempo completo: Una de las cualidades más importantes de un consultor en definitiva es la capacidad de disponer de su tiempo libremente para así adaptarse a la empresa con mayor facilidad, y que la misma no deba esperar a que el consultor tenga periodos de tiempos libre, ya que estos no solo serían cortos, sino también ineficientes a la hora de estudiar una problemática, analizarla y resolverla. Además de que la ejecución del proyecto llevaría más tiempo, a comparación de uno donde el o los consultores se manejan a tiempo completo. Solo así pueden resolver incluso los problemas o imprevistos que se generen a la hora de la ejecución.

Disposición para solucionar los inconvenientes de la empresa: Las empresas consultoras deben enfocarse en contratar personal de calidad, es decir profesionales que tengan experiencia en el campo en el que se desarrollan, los conocimientos y estos son más eficientes si los consultores son capaces de manejarse en diferentes áreas de la empresa, debido a que esto hace más atractivo el servicio. Este tipo de profesionales puede gestionar proyectos sin preocuparse de no poder manejar los imprevistos en el proceso de estos, puesto que ya conocen las áreas y tiene experiencia en cómo manejarlas.

Contar con profesionales que brinden servicios de calidad: Es muy importante que quienes realicen las consultorías, en principio se comprometan a trabajar con la empresa y para la empresa siempre buscando el beneficio de esta, sea cual sea el área en el que se dispongan a trabajar. Además de saber resolver todos los problemas que se presenten en la evaluación y ejecución de proyectos. Siempre adquiriendo buenos resultados para la empresa a la que se le está brindando los servicios de consultoría.

Características que debe tener un consultor a nivel empresarial de las Mipymes

Tabla 11. Características del consultor de Mipymes

Variablen	Nº de asimilaciones en las respuestas de los entrevistados
Disponibilidad de tiempo	2
Disposición para solucionar inconvenientes	2
Brindar servicio de calidad	2
Total entrevistados	6

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J.

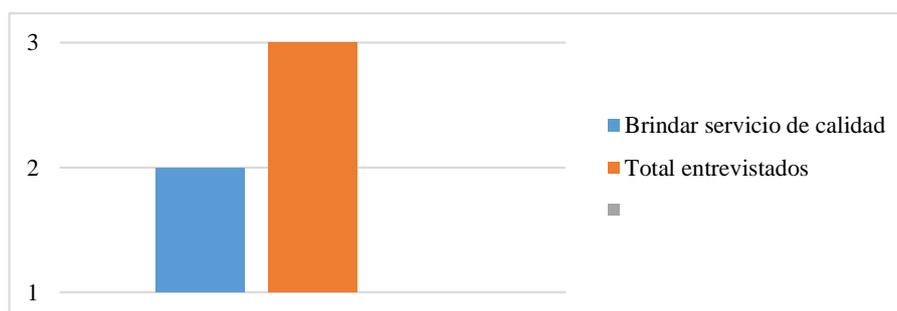


Figura 7. Características del consultor de Mipymes

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

Podemos observar en la tabla 12 los rangos de precios que los especialistas pueden llegar a cobrar por una consultoría. Cuatro de los entrevistados concuerdan que el precio de una consultoría resulta no ser atractivo para todas las empresas Mipymes sin embargo establecer un precio depende de muchas variables que los especialistas en consultoría resumieron en cinco, las cuales explicamos a continuación:

Tiempo invertido en la consultoría: Basado en la clase de proyecto, se realiza un estimado de tiempo en el que se debe realizar el proceso completo de la consultoría hasta la obtención de resultados y evaluación de estos resultados, es decir, que entre más tiempo dure el proyecto su costo será más elevado

Personal que interviene en la consultoría: Dependiendo el tipo de consultoría se podría definir si se necesita un solo consultor o varios, además de personal extra para cubrir cualquier proceso

de cambio en las gestiones administrativas o en la evaluación de cualquier índole. Es preciso definir que entre más personal utilicen, el costo de la consultoría es mucho mayor, debido a que se deben cubrir los gastos de este personal.

Tipo de empresa: Los costos también varían si la empresa es nacional, internacional, si esta es pequeña, mediana o grande. Como se conoce estas poseen magnitudes diferentes por lo cual el manejo de estas es diferente y los recursos que se utilizarían para este tipo de proyectos disminuyen o aumenta en base al tipo de empresa. También es importante conocer la industria a la que se dedica, ya que hay industrias más costosas que otras.

Tipo de problema: Las empresas deben costear sus consultorías en base a sus problemas, por lo general las empresas pueden poseer problemas en su organización como empresa o reevaluación de un proyecto de ventas de un producto, lo cual causa que el costo dependa de la complejidad del problema, puesto que entre más complicado es, la solución va a requerir más análisis.

Tipo de negociación: Existen diferentes tipos de negociación, se puede acordar un costo en relación con resultados, otra medida puede darse con el costo solo del estudio para la realización de un proyecto o con ganancias porcentuales similares a una comisión.

Precio de una consultoría

Tabla 12. Precio de una consultoría

Variables	Nº de asimilaciones en las respuestas de los entrevistados
Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.	4
De US \$200 en adelante	1
De US \$50 en adelante	1
Total entrevistados	6

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

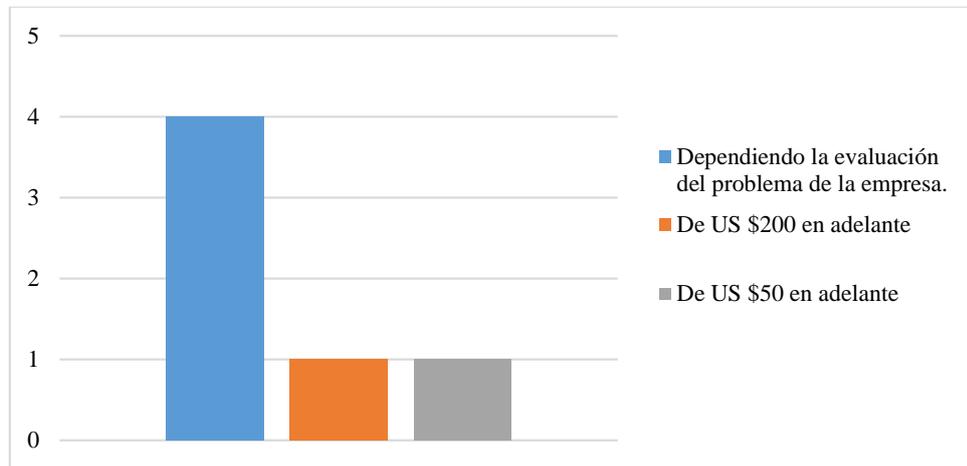


Figura 8. Precio de una consultoría

Elaborado por: Quispe, C & Vargas, J. (2019)

CAPÍTULO IV

INFORME TÉCNICO DEL PROYECTO

Resumen

El sector de las Mipymes tiene gran relevancia para la economía del país especialmente dentro de la zona de planificación 8 que integra las ciudades de Guayaquil, Durán y Samborondón que después de Quito son zonas con variedad de comercio al por mayor y menor.

Estudiar el mercado de las Mipymes y las consultorías ha dado como resultado una amplia gama de factores que se deben tomar en consideración al momento de prestar un servicio de consultoría a este target de empresas dentro de la zona 8.

La consultoría en la actualidad se basa en resultados y eso es un gran valor añadido que hoy en día tiene el sector de las consultorías, es decir, el consultor para demostrar que su gestión obtendrá resultados y beneficios para su cliente deberá realizar en conjunto la implementación de la consultoría durante el tiempo que se ha pactado previamente en la propuesta del proyecto.

Demostrar que el análisis realizado en un inicio por el consultor ha sido acertado y que los beneficios gracias a la implementación y seguimiento del proyecto han superado las expectativas del cliente hace de la consultoría actual un negocio rentable y crea un lazo de confianza entre el cliente y el asesor.

Encontrar un mercado para la consultoría y asesoría resultó posible ya que la cantidad de problemas que manejan las empresas en la actualidad los lleva a la necesidad de contratar a un especialista que le ayude a resolver problemas relacionados con las actividades diarias de su emprendimiento o negocio.

En el presente informe técnico se presenta el análisis y conclusiones del proyecto realizado en base a una investigación bibliográfica completa, indagando en fuentes primarias y secundarias. También haciendo uso de técnicas de investigación, que permitieron minimizar las variables existentes dentro del periodo de investigación.

Introducción

En el Ecuador uno de los mayores movilizados de la economía son las pequeñas y medianas empresas, las cuales comienzan con una idea de un emprendedor hasta que esta se ejecuta y se posiciona en el mercado dentro de su círculo industrial.

A estas empresas se las denomina Mipymes, y las cuales poseen el 95% de la población de empresas que permiten el continuo movimiento económico del país, por lo cual es un segmento importante para tomar en cuenta y conocer cómo se manejan externa e internamente para que estas microempresas tengan éxito en el mercado.

Por ello se trabajó en la recopilación de información tanto de medios primarios como secundarios para lograr definir las necesidades microempresariales por las cuales se contrataría una empresa consultora o asesora.

La información que se obtuvo mediante revisiones bibliográficas y entrevistas a expertos en el campo de la consultoría arrojaron resultados diversos que ayudaron a comprender mejor los problemas de las Mipymes y de qué manera la consultoría interviene en este sector.

Se empezó la investigación detallando cuales son los problemas más habituales en las Mipymes de los cuales los factores relevantes fueron la falta de financiamiento. Las Mipymes al no poder hacer frente a sus deudas generadas por el giro del negocio, no cuentan con la solvencia necesaria para adquirir financiamiento que se podría utilizar para generar más producción a las empresas.

Las Mipymes al ser empresas en su mayoría familiares tienen un problema bastante común que es la toma de decisiones. Dentro de una empresa familiar es común encontrar diversas opiniones al momento de tomar una decisión para la organización que administran y esto ocasiona que el trabajo del consultor se torne un poco más lento pues es necesario que la parte societaria de la empresa conozca los problemas que tienen con respecto al negocio y cuales (según el consultor) son las estrategias que ayuden a corregir dichos inconvenientes.

Adicionalmente las razones por las cuales las Mipymes contratarían consultorías se derivan de factores decisivos para su supervivencia dentro del mercado, debido a que este tipo de empresas no solicitan estos servicios constantemente.

Los servicios mayormente cotizados por las Mipymes a las consultoras son: servicios contables, servicios tributarios y servicios legales

Las características que debería tener un buen consultor para lograr brindar un servicio de calidad y lograr ayudar a las Mipymes que solicitan la consultoría. A continuación, se detalla las características más importantes:

- Disponibilidad de tiempo completo.
- Disposición para solucionar los inconvenientes de la empresa.
- Actualización conocimientos.
- Contar con los mejores profesionales.

Por último, el precio de una consultoría resulta no ser atractivo para todas las empresas Mipymes sin embargo establecer un precio depende de muchas variables como:

- Tiempo invertido en la consultoría.
- Personal que interviene en la consultoría.
- Tipo de empresa.
- Tipo de problema.
- Tipo de negociación.

Actualmente la consultoría va más allá que realizar un informe gerencial sobre la implementación de un plan que ayude a disminuir costos y gastos en una organización. En este nuevo mundo de la consultoría se cuenta con profesionales especializados en cada rama de la administración de empresas, así como en la rama de operaciones.

Los proyectos que se contratan por consultoría y asesoría son variados y distintos de muchas formas pues estos proyectos requieren de una evaluación única. Los requerimientos se basan específicamente en el cumplimiento de los objetivos, el grupo de trabajo que interviene en la consultoría, el tiempo que se invierte y el costo que estos generan.

Metodología

Como se conoce el manejo de una empresa es complejo, debido a la relación que existe entre los departamentos, los cuales deben manejarse en armonía entre sí, sin embargo, mucho de estos emprendedores tienen desconocimiento del manejo administrativo, contable y de gestión de una empresa por lo cual, para permanecer en el mercado, algunas de estas empresas solicitan servicios de profesionales especializados en el área en el que ellos encuentren falencias.

El objetivo general se centra en la investigación de referentes teóricos, es decir libros e investigaciones, antecedentes que hayan evaluado el mismo tema que se investiga en este proyecto. Por medio de ellos se determinan diferentes puntos de vista y así llegar a una conclusión acertada sobre las necesidades de estas empresas en relación las asesorías dentro de sus negocios.

Para el cumplimiento de nuestro objetivo general, se ha determinado objetivos específicos como analizar los referentes teóricos que sustentan la investigación que se basa en cumplir en todo el proceso de la investigación, como resultado de la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, se analizará cada uno de estos referentes para determinar con mayor efectividad la veracidad o error de estas investigaciones. Diagnosticar el estado actual de las asesorías profesionales en la zona 8, por medio el cual, relacionado con la zona en la que se enfoca la investigación, se conocerá más acerca de la misma y de la importancia de las empresas consultoras para este segmento de empresas, y así la importancia de que se contraten estos servicios para las Mipymes ubicadas en esta zona. Establecer las áreas de mejora para posicionar el centro de asesoría, este objetivo hace referencia las diferentes áreas en las que se puede enfocar una consultoría o asesoría dentro de la empresa, tanto administrativa, contable, tributaria y de gestión de procesos. Para lo cual la investigación también permitirá conocer en qué área de la consultoría es más rentable brindar servicios de asesoría y consultoría. Establecer recomendaciones que permitan el desarrollo efectivo del centro de asesoramiento dirigido a las empresas, el cual se concretara como resultado de la investigación, y realizando el análisis correspondiente, se puede determinar ciertas recomendaciones que permitan la creación factible y desarrollo exitoso de un centro de asesoría y consultoría para la zona 8, estableciendo puntos claves para el mismo.

Análisis

El proyecto de investigación se determinó cualitativo, porque se desarrolló en base a un estudio bibliográfico, tomando investigaciones realizadas por conocedores del área y estudiantes que han realizado con anterioridad investigaciones similares a la presentada.

Otra herramienta que se utilizó fueron las entrevistas que permitió conocer un punto de vista más real por parte de profesionales expertos en la asesoría y consultoría de diferentes áreas que definieron las variables por la cual es importante contratar servicios de consultoría.

Como resultado de las herramientas usadas se establecieron puntos clave que se establecen como necesidades importantes que poseen las Mipymes para contratar empresas que les brinden servicios de asesoría y consultoría en áreas especializadas dentro de la empresa.

Uno de estos factores es la falta de conocimiento en las áreas de la empresa, lo cual se conoce la mayoría de las empresas son fundadas por emprendedores y muchos de estos tienen desconocimiento de las áreas como administración, contabilidad, tributaria, legal y de gestión de procesos por lo cual es importante para ellos recibir estos servicios y así mantenerse en el mercado. Innovación y mejora de la empresa, este punto establece el deseo de las empresas por mantenerse en el mercado y hacer crecer su negocio, para lo cual contratan empresas consultoras que les ayuden a mejorar sus productos y/o servicios para lograr ser competitivos y atractivos para sus consumidores. Por otro lado, también se puede evidenciar una falencia por las que muchas empresas se detienen a contratar estos servicios y es la falta de financiamiento para invertir en el desarrollo de la empresa. Debido a que son pequeñas y medianas empresas que deben encargarse de sus obligaciones prioritarias para lograr sobrevivir en el mercado.

Esta investigación ha permitido constatar la importancia del conocimiento administrativo, contable, legal y de gestión por parte de los emprendedores que deciden empezar su propio negocio.

Discusión

Al comparar los procesos para ofrecer una consultoría según el modelo de Kubr, el cual define de forma certera muchas de las etapas que son similares al modelo actual que exponen los autores Guerrero Aguiar, Medina León, & Nogueira Rivera y los resultados que esta investigación ha permitido conocer mediante entrevistas estructuradas flexibles a seis expertos en el campo de la consultoría en la zona de planificación 8 que los aspectos similares se basan en el mismo modelo de acercamiento al cliente, es decir por referencias de un conocido a otro colega, por trabajos realizados anteriormente con el mismo cliente y por vías publicitarias en general.

En todos los modelos propuestos de las etapas de la consultoría se observa adicionalmente la importancia de realizar un análisis preliminar del problema para tomar decisiones acertadas sobre el proceso que se implementa en la empresa junto con el objetivo que el consultor y el cliente han establecido. La consultoría según los resultados de la investigación trabaja en base a resultados y realizando el seguimiento continuo a la implementación de la propuesta.

La consultoría actual da acompañamiento integral al cliente desde que se contrata el servicio, están en la fase de implementación enfocado en que se cumplan los objetivos planteados por ambas partes, se basan más en los resultados de tal manera que el proceso de su acompañamiento continuo dentro de la organización da plena credibilidad y confianza de que el consultor no se podrá retirar si no logras los resultados que se establecieron en un inicio y es allí donde se ve la calidad del servicio que ofrecen al cliente.

Las diferencias que se analiza se basan en cómo ha evolucionado la consultoría principalmente en el proceso de implementación de esta ya que según el modelo de Kubr se realizaban informes a detalle sobre el proceso de implementación del cambio, mejora o reorganización que pida el cliente y esto quedaba en presentación que el gerente debía leer a detalle y compartirlo con el equipo de trabajo que sería parte de la implementación.

Actualmente la consultoría va más allá que realizar un informe gerencial sobre la implementación de un plan que ayude a disminuir costos y gastos en una organización en este nuevo mundo de la consultoría se cuenta con profesionales especializados en cada rama de la administración de empresas, así como en la rama de operaciones.

En su mayoría las empresas Mipymes establecen acuerdos con las consultorías y asesorías por falencias internas en sus empresas explícitamente en las áreas administrativas y de gestión, contables, tributarias y legales, sin embargo, existe ciertas áreas dentro de la organización que no están cubiertas para una inmediata solución de problemas internos, los cuales podrían ser el cumplimiento de capacitaciones obligatorias por la ley societaria como prevención de lavado de activos, el cual se considera un programa que educa a los trabajadores dentro de las empresas por su relevancia social y de seguridad monetaria.

Los proyectos que se contratan por consultoría y asesoría son variados y distintos de muchas formas pues estos proyectos requieren de una evaluación única. Los requerimientos se basan específicamente en el cumplimiento de los objetivos, el grupo de trabajo que interviene en la consultoría, el tiempo que se invierte y el costo que estos generan, sin embargo, son estas mismas evaluaciones las que permiten definir un costo en base a la problemática que posee la empresa y/o sus necesidades.

No obstante, la consultoría no deja de ser un negocio suficientemente rentable si se demuestra la calidad del servicio ofrecido pues una vez que se manifieste la eficacia del servicio que se ofrece mediante el acompañamiento integral continuo se empieza a establecer un vínculo de seguridad entre el cliente y el consultor que se traduce en:

- Mayores ganancias pues el cliente puede llegar a recomendar a la firma consultora a sus colegas del medio porque ha quedado satisfecho con el trabajo realizado.
- Confiabilidad que tiene el cliente con la firma de tal manera que puede llegar a contactar a la firma porque tiene otro problema y cree firmemente en que ellos le darán la solución oportuna saliendo beneficiadas ambas partes.
- La firma puede llegar a crecer y ser reconocida en el mercado gracias a la amplia cartera de clientes que lograron satisfacer mediante la calidad de sus servicios.

4. Conclusiones

El objetivo de este proyecto de investigación fue analizar teóricamente las necesidades de consultoría y asesoría que tienen las Mipymes en la zona de planificación 8. Si bien es cierto las situaciones económicas que se vive en el país son bastante complicadas no se deja de lado el hecho de demostrar que las empresas que están calificadas y preparadas para los imprevistos del mercado pueden triunfar en el sector de las consultorías.

El diagnóstico que se realizó mediante la revisión bibliográfica y las encuestas permitió conocer las necesidades del sector de las Mipymes en la zona 8 como son la falta de financiamiento, sobrecarga de funciones, problemas basados en la contabilidad, administración tributaria, la parte legal y societaria, desconocimientos de las leyes actuales y los regímenes a los que se tienen que alienar. No obstante, estamos conscientes que estos tipos de problemas son usuales en las Mipymes de todo el Ecuador no solo de la zona 8.

La importancia de las empresas consultoras y asesoras para las Mipymes son indispensables para corregir la desorganización causada por desconocimiento contable, financiero y de gestión de procesos. Por ello es relevante mantener una relación contractual con una empresa consultora que les permita establecer las áreas y los puntos clave para su estructuración como empresa y así evitar problemas a futuro, además de también a futuro poder recibir recomendaciones para proyectos de innovación o cambio de la estructura en pro de la empresa.

Las firmas consultoras en la actualidad para poder ofrecer un servicio de calidad deben contar con personal calificado, estimar una correcta relación entre el número de trabajadores y las horas invertidas para poder establecer un precio justo y competitivo en el mercado de las consultorías, estar actualizados con las normativas vigentes y no menos importante que las consultoras deben abrir el abanico de oportunidades, es decir expandir los servicios que ofrecen, innovar y tratar de ofrecer servicios que abarquen necesidades de todo tipo de empresas y sectores.

Se puede destacar que el mercado de la consultoría actualmente ha crecido, esto gracias a los profesionales independientes que invierten sus horas laborables libres para brindar servicios a las empresas pequeñas que lo necesiten y puedan adquirir esta clase de servicios.

Existen muchos tipos de negociaciones en relación con la consultoría, aquella basada solo en un estudio o proyección, y otras que se basan en resultados. En la actualidad es mucho más común el tipo de negociaciones basada en resultados, debido a que eso le añade un gran valor al tipo de consultoría que se ofrece en el mercado, que hoy en día tiene el sector de

las consultorías, es decir el consultor para demostrar que su gestión obtendrá resultados y beneficios para su cliente deberá realizar en conjunto la implementación de la consultoría durante el tiempo que se ha pactado previamente en la propuesta del proyecto.

Demostrar que el análisis realizado en un inicio por el consultor ha sido acertado y que los beneficios gracias a la implementación y seguimiento del proyecto han superado las expectativas del cliente hace de la consultoría actual un negocio rentable y crea un lazo de confianza entre el cliente y el asesor.

Se realizó un amplio estudio y seguimiento bibliográfico a los diferentes conceptos evaluados en este proceso. Tomando antecedentes como investigaciones realizadas por otros estudiantes, y/o libros publicados por conocedores del área de la consultoría. Tomando de ellos los conceptos más importantes en relación con el servicio de la consultoría y asesoría profesional con el objetivo de poder demostrar que la consultoría ha surgido como respuesta a los problemas que varias compañías aquejan pero que por su corto tiempo e inexperiencia en el mercado se les hace indispensable el contratar a un profesional que si pueda dar una solución óptima.

Se establecieron con mayor precisión ciertos factores relevantes con la búsqueda de resultados de este proyecto, los cuales se definieron por medio de entrevistas a expertos en diferentes áreas de la consultoría y en base a su experiencia se pudo determinar la problemática en relación con la contratación de consultorías por parte de las empresas Mipymes.

La consultoría debe de ofrecer a sus clientes un seguimiento continuo a las estrategias que se han implementado, es decir, trabajar en conjunto para lograr que se cumplan los objetivos propuestos. El consultor no solo deberá plasmar en un papel su plan de trabajo, el consultor junto a su cliente deberá estar en cada fase de la implementación de la estrategia con el fin de que ningún paso quede incompleto o mal ejecutado. Es conveniente trabajar con base a resultados pues esto garantiza que la asesoría brindada ha sido exitosa para ambas partes.

Se concluye esta investigación alegando que la consultoría tiene la apertura necesaria para abarcar nuevos mercados como el sector de las Mipymes que está en constante desarrollo. Es indispensable crear una cultura en la sociedad que permita ver a las consultorías como una inversión para poder mejorar sus ingresos y evitar problemas societarios y legales que a largo plazo se pueden traducir a pérdidas económicas para el giro del negocio.

5. Recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada se concluye la importancia de los servicios que las consultorías y asesorías pueden brindarles a las empresas Mipymes. Para ello se determinan ciertas recomendaciones a continuación:

Quienes se dediquen a trabajar en esta industria debe tener disponibilidad de tiempo para lograr adaptarse a los horarios que las empresas dispongan para la realización de uno de estos servicios. Estos profesionales tendrán que mantener sus conocimientos actualizados sean estos enfocados en un área en específico o en distintas áreas de la empresa.

Adicional a esto es recomendable para las empresas consultoras procuren mantener un estudio a los consultores que contratan con el fin de tener profesionales de calidad, que estén dispuestos a brindar sus servicios de forma eficiente y eficaz con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en la negociación.

También se deben buscar alternativas de diversificación de los servicios que se puedan ofrecer a los clientes con el objetivo de poder abarcar todas las áreas en las que se tienen problemas y dar soluciones optimas a cada caso de estudio, sin embargo, existen mercados no satisfechos en la prevención de lavados de activos y financiamiento de delitos. Estas empresas que tienen la necesidad de cumplir con las normativas establecidas para ley societaria, para lo cual es recomendable la determinación de un servicio de capacitación y evaluación de la organización referente a las faltas respectivas que posea en sus activos.

Por último, la creación de una cultura en la sociedad para que la consultoría no sea vista como un gasto por un servicio de alto valor agregado, sino más bien considerar a la consultoría como una inversión para poder mejorar procesos y evitar problemas que en el tiempo se convertirá en deficiencias económicas.

6. Bibliografía

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2018). *Emisión de permiso de funcionamiento*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Agualló, S. (2016). *El asesoramiento empresarial*. Elche.
- Alegria, H. (13 de mayo de 2013). *La consultoria*. Obtenido de <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>
- Arreaga Medina, K. C., & Plúa Lema, J. D. (2017). *Guía para el cumplimiento de las obligaciones tributarias para pymes en Ecuador*. Guayaquil.
- Block, P. (1994). *Consultoria sin fisuras*. Barcelona: ediciones granica s.a.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. McGraw-hill interamericana.
- Briones Narvæez, J. T. (2017). *Estudio de factibilidad y creación de la empresa sercontdu, ofrecer servicios de asesorías de fiscalidad en el cantón durán, provincia del guayas*. Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: quebecor world bogotá s.a.
- Compañías, I. D. (2017). *Ley de compañías*. Quito.
- Copci. (2014). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito.
- Córdova López, R. (2012). *Proceso administrativo*. México: red tercer milenio.
- Flores Tarambis, a. P., & Buitrón Chandi, I. E. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa estudiantil universitaria de asesoría tributaria contable y financiera para pymes en el cantón Ibarra provincia de Imbabura*. Ibarra.
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). *Diseño de un procedimiento general de consultoría*. 21-33.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: mc graw hill.

- INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/qvajaxzfc/opendoc.htm?documento=empresas_test.qvw&host=qvs%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (octubre de 2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_economicas/directorioempresas/directorio_empresas_2017/documentos_diee_2017/documentos_diee_2017/principales_resultados_diee_2017.pdf
- Kubr, M. (1997). *La consultoria de empresas- guia para la profesion tercera edicion* . Ginebra: limusa.
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., Izquierdo, E., Zambrano, J., & Tenesaca, T. (2017). *Global entrepreneurship monitor Ecuador*. Guayaquil: espae - espol.
- López Lorenzo, M., León Santos, m., & Portela Lara, I. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la informacion*, 41-50.
- Mata, J. (2015). *Introduccion a la contabilidad financiera de las pymes*. Madrid: ediciones paraninfo s.a.
- Mendez, D. (26 de junio de 2018). *Economia simple. Net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/asesoria>
- Palacios, A. (2006). *Reglamento a la ley de consultoria, codificacion*. Quito.
- Pineda, J., Quiroga Treviño, M., Rosas Ferrer, J., & Zapata Cantú, I. (2012). *Consultoria administrativa e inteligencia de negocios*. Monterrey, México: editorial digital.
- RAE. (s.f.). *Rae*. Obtenido de <https://dej.rae.es/lema/asesor%c3%ada>
- Sánchez Zapata, P. (2008). *Contabilidad general*. Mcgraw-hill interamericana.
- Sanchez, J. (16 de octubre de 2018). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/asesoria.html>
- Senplades. (2015). *Agenda zonal zona 8-Guayaquil*. Quito: ediecuatorial .
- Solórzano laurido, g. R. (2017). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de administración estratégica y financiera para pymes en la ciudad de guayaquil*. Guayaquil.

- SRI. (2015). *Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno*. Quito.
- SRI (2016). *Ley organica de regimen tributario interno*. Quito.
- SRI. (2018). *Codigo tributario* . Quito.
- SRI. (2018). *Registro unico de contribuyentes*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. University of massachusetts press.
- Stephen P, R., & Coulter, m. (2010). *Administración*. México: pearson educaciòn.
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*
- https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02
- Tandazo Celi, P. (2012). *Propuesta para la creacion de una empresa de asesoria contable y tributaria orientada a las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de quito*. Quito: universidad central del ecuador .
- Yuquilema Guamàn, D. F. (2018). *Modelo de negocio de una empresa consultora para emprendimiento nuevos y nacièntes en la ciudad de guayaquil*. Guayaquil.

Anexos

Anexo 1.- Formato de entrevista



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Asesoría Profesional: Aproximación Teórica de Asesoría Y Consultoría en las Mipymes

Entrevistas a expertos en consultoría de la zona de planificación 8

Buenos días estimado/a le agradecemos de antemano por haber nos recibido, le pedimos por favor nos ayude con la siguiente entrevista que nos servirá de ayuda para realizar nuestro proyecto de titulación. Este proyecto busca conocer desde el punto de vista profesional las necesidades consultoría dentro de la zona 8 específicamente del sector de las MIPYMES.

Comencemos:

1. Breve resumen de su historial empresarial
2. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?
3. ¿Cuáles son los servicios más cotizados que ofrece la empresa?
4. ¿Cuáles son los gastos para contratar un servicio de consultoría?
5. ¿Cómo evalúan el nivel de satisfacción de los servicios que ofrecen?
6. ¿Usted ha trabajado brindando asesoría al sector de las Mipymes?
7. ¿Cuáles son las necesidades más comunes de este target de clientes en base a su experiencia?
8. ¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?
9. ¿Qué tipo de problemáticas usted ha visto en este tipo de asesoramiento?
10. ¿Cuáles son las principales barreras de las microempresas, medianas y pequeñas?
11. ¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes. Favor indicar rango de precios
12. ¿Según su experiencia cuales son los requisitos que se deben tener para constituir una firma consultora?
13. Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?
14. Si alguien quisiera ingresar al sector de la consultoría ¿Qué factores deberían tener en consideración para emprender en esta actividad económica?
15. En su vasta experiencia como consultor ¿Qué errores deberían evitar los futuros consultores?

Anexo 2.- Entrevistas con expertos

