



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

“Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para la Creación de una Empresa
Dedicada a la Consultoría Contable y Tributaria en la Ciudad de Cuenca”

ELABORADO POR:

Econ. Glenda Melina Rodríguez Quinteros

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía
Empresarial.

TUTOR:

Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs

Guayaquil, a los 24 días de marzo de 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Econ.
Glenda Melina Rodríguez Quinteros, como requerimiento parcial para la obtención del
Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 24 días de marzo de 2022.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs

REVISORES:

Ing. Eddy Piguave Bohórquez

C.P.A. Sheila Zevallos Yépez, Mgs

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. Teresa Alcívar Avilés, PhD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Econ. Glenda Melina Rodríguez Quinteros

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para la Creación de una Empresa Dedicada a la Consultoría Contable y Tributaria en la Ciudad de Cuenca” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 días de marzo de 2022.

EL AUTOR

Yo, Econ. Glenda Melina Rodríguez Quinteros



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, Econ. Glenda Melina Rodríguez Quinteros

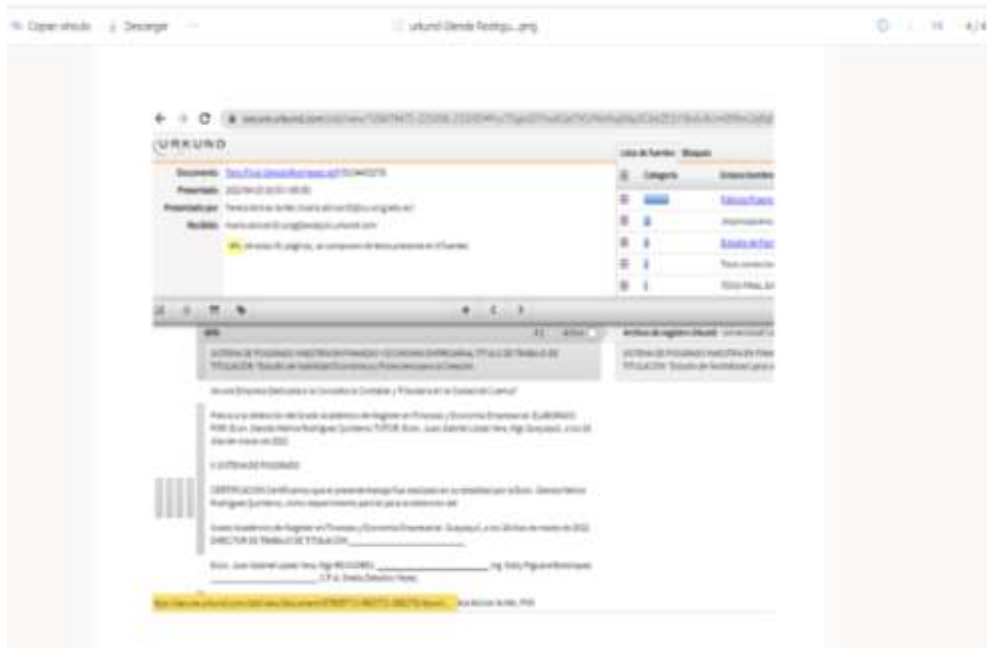
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de la Maestría de Finanzas y Economía Empresarial: “Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para la Creación de una Empresa Dedicada a la Consultoría Contable y Tributaria en la Ciudad de Cuenca”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días de Marzo de 2022.

EL AUTOR:

Econ. Glenda Melina Rodríguez Quinteros

REPORTE DE URKUND





UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y guiar mis pasos día a día; a mis padres por ser el pilar fundamental para conseguir mis metas a mi esposo y mis hijos por darme la fuerza y apoyo incondicional en mis momentos difíciles; a mis catedráticos por haberme brindado todos sus conocimientos en especial a mi tutor Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs. Por guiarme em todo el desarrollo de mi tesis com sus conocimientos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo el cariño y amor a mi esposo y mis hijos Sebastián y Sofía por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi madre quien con sus palabras de aliento me motiva para que siga adelante y siempre sea perseverante con mis ideales.

INDICE

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INDICE.....	VIII
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Antecedentes	2
Situación Problemática	3
Formulación del problema	6
Sistematización	6
Objetivos	6
General.....	6
Específicos.....	6
Matriz de variables.....	7
Delimitación del tema	8
Espacial.....	8
Temporal	8
Marco Conceptual.....	8
Herramientas teóricas para análisis de factibilidad	15
Marco Metodológico.....	17
CAPITULO 2 ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	19
Necesidad a satisfacer.....	19
Población y Muestra.....	22
Selección del método muestral.....	25
Técnicas de recolección de datos.....	25
Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	26
Análisis del Macroentorno	36
Análisis PEST.....	37
Servicio a Ofrecer	53

Descripción del portafolio de servicios a desarrollar	54
CAPITULO 3 ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO	56
Localización	56
Infraestructura física	57
Flujograma de Atención de Servicio en la Oficina.....	58
Estructura Organizacional	59
Permisos de funcionamiento y aspectos tributarios.....	64
Estudio Financiero.....	67
Conclusiones	80
Recomendaciones	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
Anexo A. Formato de Encuesta	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i>	7
Tabla 2 <i>Estratificación de PYMES por sector</i>	23
Tabla 3 <i>Prueba piloto aceptación de consultoría</i>	24
Tabla 4 <i>Oferta y Utilización final de bienes y servicios. Tasas de variación a precios reales 2007</i>	39
Tabla 5 <i>Plan de inversión inicial</i>	68
Tabla 6 <i>Estructura del financiamiento</i>	68
Tabla 7 <i>Tabla de amortización</i>	69
Tabla 8 <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	73
Tabla 9 <i>Análisis Vertical del Estado de Resultado proyectado</i>	74
Tabla 10 <i>Balance General Proyectado</i>	75
Tabla 11 <i>Indicadores financieros del balance y estado de resultado</i>	76
Tabla 12 <i>Flujo de Caja</i>	77
Tabla 13 <i>Flujo de caja escenario explosivo</i>	78
Tabla 14 <i>Flujo de caja escenario mínimo</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género de encuestados.....	5
Figura 2 Evolución de creación de empresas en sector servicios.....	5
Figura 3 Género de encuestados.....	26
Figura 4 Edad de los encuestados	27
Figura 5 Educación formal encuestados.....	28
Figura 6 Tamaño de la empresa	29
Figura 7 Sector de actividad empresarial	30
Figura 8 Preferencias sobre el servicio	30
Figura 9 Responsabilidad sobre el control contable y tributario.....	31
Figura 10 Expectativas del servicio	32
Figura 11 Valoración de atributos	33
Figura 12 Precio de reserva del prospecto.....	34
Figura 13 Frecuencia de contratación de servicios de consultoría	35
Figura 14 Nivel de conformidad con servicios similares contratados actualmente	35
Figura 15 Diamante de Porter	42
Figura 16 FODA de la propuesta	46
Figura 17 Flujo de cadena de valor	49
Figura 18 Matriz de Ansoff.....	51
Figura 19 Mapa de objetivos.....	52
Figura 20 Ubicación de la empresa	57
Figura 21 Plano de las instalaciones	58
Figura 22 Flujo de atención al cliente.	59
Figura 23 Organigrama empresarial.....	60
Figura 24 Hipótesis del mercado.....	70
Figura 25 Estimación de ingresos	70
Figura 26 Detalle de nómina y sus costos	71
Figura 27 Detalle de gastos administrativos.....	72
Figura 28 Detalle de gastos de ventas	72
Figura 29 Punto de equilibrio.....	72

RESUMEN

Este trabajo propone evaluar la factibilidad económica de la implementación de un proyecto de consultoría a Pymes en la ciudad de Cuenca. La contribución económica de la actividad productiva localizada en Cuenca y la brecha de insatisfacción sobre los servicios de asesoría contable y tributaria en empresas de tamaño mediano hasta micro son la principal motivación para el diseño de este proyecto. Cuenca concentra el 5.6% de las unidades productivas del país, el 4.43% de su personal ocupado y aportan con el 6.9% del ingreso nacional. Se ha hecho una revisión teórica sobre los modelos de análisis estratégico para fundamentar científicamente la necesidad del proyecto en Cuenca. Se desarrolló un diseño cuantitativo de investigación, basado en la recolección de 195 encuestas a dueños de empresas de la localidad, se encontró que existe una brecha de mercado de 35% por satisfacer la demanda de servicios de consultoría que presten una atención de calidad a los prospectos y que no sólo se limiten al trabajo técnico puntual. Los resultados evidencian que la aplicación de este proyecto genera un VAN mayor a cero (\$ 31, 259) y una TIR (38%) superior a su costo de capital (13.87%), de manera que se sugiere la aplicación del mismo. Se recomienda efectuar estudios sobre la operación y control sobre las líneas de gasto administrativo y de ventas para lograr obtener márgenes de utilidad significativos.

Palabras claves: Consultoría Empresarial, Pymes, Estudio de Factibilidad, Plan de Negocios

ABSTRACT

This research proposes to evaluate the economic feasibility of implementing a consulting project for SMEs in the city of Cuenca. The economic contribution of the productive activity located in Cuenca and the gap of dissatisfaction regarding accounting and tax advisory services in medium to micro-sized companies are the main motivation for the design of this project. Cuenca concentrates 5.6% of the country's productive units, 4.43% of its employed personnel and contributes 6.9% of national income. A theoretical review has been made on the strategic analysis models to scientifically substantiate the need for the project in Cuenca. A quantitative research design was developed, based on the collection of 195 surveys of local business owners, it was found that there is a 35% market gap to satisfy the demand for consulting services that provide quality care to customers. prospects and that they are not only limited to specific technical work. The results show that the application of this project generates a NPV greater than zero (\$ 31,259) and an IRR (38%) greater than its cost of capital (13.87%), so that its application is suggested. It is recommended to carry out studies on the operation and control of the administrative and sales expense lines in order to obtain significant profit margins.

Key Words: Business Consulting, SMEs, Feasibility Study, Business Plan

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

La crisis económica derivada por la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto significativo sobre el aparato empresarial de América Latina y el Caribe. De acuerdo a CEPAL (2020) la estructura productiva de la región presenta que hay grandes diferencias entre sectores y por tamaño de empresas, por ejemplo, las actividades productivas con mayor intensidad de capital: electricidad, telecomunicaciones y procesamiento de recursos naturales; tienen altos niveles de productividad y valor agregado por trabajado mientras que el grueso de industrias como comercio y manufacturas tienen una baja especialización, la cual termina influyendo decisivamente en el desempeño de las pequeñas, micro y medianas empresas de manera particular.

A través de diversos estudios realizados en mercados ecuatorianos principalmente al sector de las PYMES (Aguirre-Vivar y Galecio-Mosquera, 2020; López-Vera y Molina-Chagerben, 2019; Barriga-Inca y Gordillo-Santos, 2009) se ha evidenciado la carencia de cultura tributaria, financiera y contable por parte de los contribuyentes, obteniendo como resultado el incumplimiento de sus obligaciones con los respectivos organismos de control. De acuerdo a Tobar-Pesántez (2014) uno de los desafíos más importantes del sector PYMES es lograr la transparencia de la información y el perfeccionamiento técnico y profesional para lograr que los negocios tengan un modelo productivo más apegado a principios de ética y credibilidad productiva.

De ahí que es indispensable para las personas naturales o jurídicas estar al día con las obligaciones y normativas tributarias, para evitar inconvenientes en el normal funcionamiento de sus actividades. Muchas empresas se han desarrollado en los últimos años, y en la ciudad de Cuenca el desarrollo empresarial no ha sido la excepción, se han incrementado sobre todo un gran número de microempresas y de PYMES, que buscan solventar las necesidades de la colectividad y brindar mayores oportunidades de empleo para la comunidad. En la economía del Ecuador el sector empresarial juega un papel de vital importancia ya que constituye un alto porcentaje de la población económicamente

activa, permitiendo que la mayor parte de la población tenga una fuente de empleo, y así generar un ingreso que les permita cubrir sus necesidades básicas.

Con frecuencia se ha evidenciado que los Estados Financieros con el pasar del tiempo han enfrentado resistencia en cuanto a la tributación por parte de la ciudadanía (Aurea-Farah, 2014), producto de la abusiva carga impositiva, ya que la misma fue periódica, y en algunos casos se tuvo que recurrir a actos violentos, enfatizando a que en los momentos actuales se debe a la falta de cultura tributaria por parte de los contribuyentes. En la actualidad el concepto de tributación se fundamenta en principios de equidad y solidaridad, siendo la resistencia el principal inconveniente al cual se enfrentan las administraciones existentes, ya que todo se enmarca a que los contribuyentes no quieren pagar impuestos por las actividades económicas realizadas (López y Apolinario, 2015; Ulloa-Armijos, 2015).

Situación Problemática

En los últimos años se ha podido evidenciar que existe una mayor cantidad de reformas tributarias y de actualizaciones constantes de las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) convirtiéndose esto en una guía principal para los expertos en materia tributaria, financiera y contable (Quispe-Fernández et al., 2020). Está considerado que en la economía del Ecuador el sector empresarial juega un papel preponderante ya que esto constituye un considerable porcentaje de la población económicamente activa, permitiendo que gran parte de la misma tenga una fuente de empleo, y así generar un ingreso a la economía social. No obstante, pese a la necesidad de transparencia y difusión completa de información contable y financiera, los sujetos pasivos tienden a desarrollar incentivos por la evasión de impuestos.

De acuerdo a Gómez et al., (2017) la evasión se provoca por la prevalencia o combinación de los siguientes factores: (a) falta de cultura tributaria, (b) ausencia o débiles mecanismos de coerción jurídica por parte del Estado para exigir el cumplimiento de la carga fiscal, (c) el fenómeno de insatisfacción en la contraprestación, y (d) percepción de corrupción generalizada en todos los niveles y estamentos de la administración pública. Mendoza et al., (2016) sugieren que una buena parte de la evasión tiene orígenes en sistemas de tributación que se perciben como

injustos o cuya fuente de determinación de base gravable es compleja y significa el desarrollo de mecanismos de control interno adicionales que se constituyen en una carga para el dueño de la empresa. Sin embargo, como se puede apreciar, los elementos que motivan a la conducta evasiva tienen fundamentos más perceptuales que objetivos, por tanto, se vuelve de utilidad que existan prestadores de consultoría contable y tributaria para que orienten el proceso de cultura tributaria en las empresas, sobre todo en las de tamaño micro, pequeño y mediano.

Los cambios contables anotados anteriormente y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Cuenca permiten un punto de partida importante para la propuesta a desarrollarse en esta investigación. De acuerdo a Tobar-Pesántez (2014), Cuenca concentra el 5.6% de las unidades productivas del país, el 4.43% de su personal ocupado y aportan con el 6.9% del ingreso nacional. El grueso de unidades productivas de Cuenca tiene tamaño micro y emplean hasta 9 personas, esta fuerte concentración sugiere que muchas empresas no se encuentran adecuadamente estructuradas y por tanto podrían tener falta de cumplimiento en sus obligaciones fiscales con los riesgos que se derivan frente a la autoridad de control y a la operación interna del negocio. Pizarro-Jaramillo (2016) encontraron que los riesgos más visibles son: (a) falta de información para toma de decisiones acertadas, (b) incremento de la posibilidad de cierre por no contar con información completa y clasificada adecuadamente, y (c) incumplimiento de obligaciones formales en la periodicidad de presentación de información financiera y tributaria.

De acuerdo a la información de INEC (2020) las ventas por sector de la actividad económica del cantón Cuenca se concentran fundamentalmente en el sector Comercio, durante los últimos 7 años representó más del 40% de las ventas totales. En segundo lugar, está el sector Servicios con una participación del 30% en promedio y en tercer lugar están las Industrias Manufactureras con un promedio del 22%. Esos volúmenes permiten que la ciudad al 2020 tenga un aporte del 5.3% del ingreso nacional. El retroceso con respecto a las cifras de 2014 se puede explicar por la pandemia de la COVID19, donde las actividades que son representativas en el cantón fueron las que no se priorizaron y tuvieron que trabajar de manera parcial. En la figura 1 se muestra la evolución antes indicada.

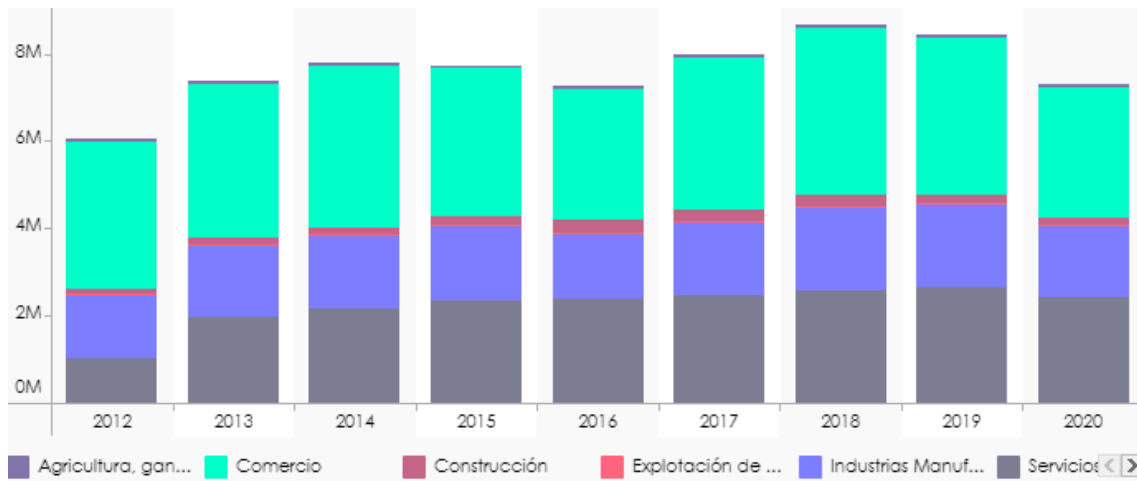


Figura 1 Género de encuestados
Fuente: INEC (2020)

Por otra parte, en lo que respecta a empresas dedicadas al ramo de servicios en la ciudad de Cuenca se aprecia que hasta el año 2015 la tasa de crecimiento de estas empresas fue muy inestable. De 2016 a 2019 la tasa de crecimiento de empresas de este giro de negocios creció con gran fuerza, retrocediendo en el año 2020. Este comportamiento demuestra que hay oportunidades para el desarrollo de una propuesta de valor en ese sentido y que depende de la estrategia que se desarrolle para lograr un posicionamiento eficaz. En la figura 2 se muestra lo anteriormente descrito.

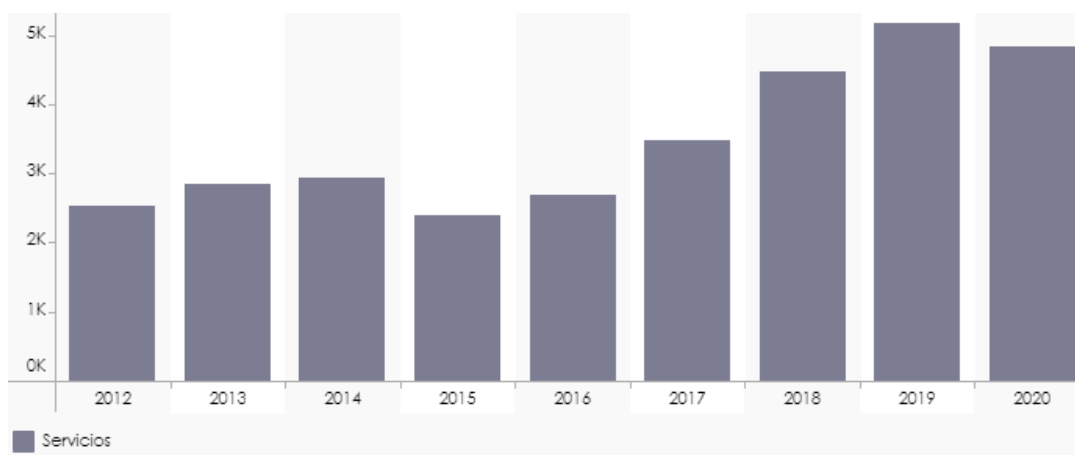


Figura 2 Evolución de creación de empresas en sector servicios
Fuente: INEC (2020)

La idea de negocios a desarrollar en este trabajo tiene como fin la prestación de servicios de calidad y con personal capacitado que genere confianza en los clientes,

adecuado cumplimiento fiscal y soporte para la toma de decisiones de inversión y desarrollo. Por tanto, es pertinente el aporte de este trabajo.

Formulación del problema

¿Cuál es la factibilidad económica y financiera para implementar una microempresa que brinde asesorías contables y tributaria a Pymes domiciliadas en la ciudad de Cuenca?

Sistematización

¿Cuál es la necesidad de las empresas pymes de Cuenca con respecto a la demanda de servicios de consultoría contable y tributaria?

¿Qué diseño de operaciones y recursos financieros debe tener una propuesta de prestación de servicios de consultoría contable y tributaria que responda a las necesidades de los potenciales clientes?

¿Cuál es la creación de valor de un proyecto de empresa de prestación de servicios de consultoría contable y tributaria para la ciudad de Cuenca que justifique su puesta en marcha?

Objetivos

General

Determinar la viabilidad financiera para una empresa prestadora del servicio de asesorías contables y tributarias en la ciudad de Cuenca mediante un estudio de mercado y de factibilidad de la propuesta de valor.

Específicos

Estimar la necesidad de la ciudad de Cuenca con respecto a la demanda de servicios de consultoría contable y tributaria.

Efectuar un diseño operativo y financiera que responda a las necesidades de los prospectos de clientes de consultoría contable y tributaria.

Evaluar económica y financieramente la viabilidad de la implementación de una empresa prestadora de servicios de consultoría contable y financiera.

Matriz de variables

Para el cumplimiento de los objetivos declarados y responder las preguntas problemas y de sistematización se plantea el uso de las variables indicadas en la tabla 1.

Tabla 1 *Operacionalización de Variables*

VARIABLE	FUENTE	PROCEDIMIENTO RECOLECCION	ESTRATEGIA ANALISIS
Ingresos por Ventas	<p>Aceptación en el mercado, número de asesorías</p> <p>- Disponibilidad de pago ante el precio establecido vs la competencia.</p>	- Encuesta a microempresarios	- Medir si la inversión en un proyecto de implementación de un prestador de servicios de consultoría contable y tributaria goza de aceptación en la muestra tomada
Egresos por costos y gastos	<p>- Capacidad de atención sobre el volumen de ventas estimado</p> <p>- Inversión necesaria para la implementación del proyecto</p>	<p>- Cotización en la adquisición de activos</p> <p>- Valorización de la inversión, costos fijos y variables</p>	- Determinar la estructura de costos acorde a la capacidad definida
Rendimiento	<p>- Ratios de rentabilidad</p> <p>- VAN, VAE y TIR</p>	- Valorización de flujos de caja por ingresos de ventas y costos	- Comparar los umbrales de aceptación y viabilidad del proyecto

Delimitación del tema

Espacial

El estudio se realizará en el Cantón Cuenca de la provincia del Azuay, Ecuador. De acuerdo a Tobar-Pesántez (2014) esta ciudad se ha caracterizado por tener un perfil conservador en actos privados y públicos. Cuenca se caracteriza por tener bajos niveles de conflictividad social y a nivel político suele operacionalizarse mediante la construcción de acuerdos pragmáticos que antepone la visión colectiva a intereses particulares de los diferentes grupos de poder.

Económicamente la ciudad se ha caracterizado por historia y tradición a las destrezas manuales de los habitantes (Tobar-Pesántez, 2014). El catastro de las 500 mayores empresas por volumen de ventas indica que 22 de ellas tienen sede en Cuenca, 21 son privadas y 1 estatal; las empresas privadas pertenecen al sector industrial y comercial mientras que la estatal es el comercializador de energía eléctrica de la zona.

Temporal

El siguiente estudio tendrá un proyecto con horizonte de 5 años, desde el 2022 hasta el 2027. Para las estimaciones se trabaja con una fuente de datos primaria levantada a finales del 2021 y la fuente secundaria tiene cortes a 2020 y 2021 dependiendo de la disponibilidad de datos de las diferentes fuentes como Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Superintendencia de Compañías.

Marco Conceptual

Consultoría

Es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones (SOLÓRZANO, 2004, p. 5).

Objetivo de la consultoría

La meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes: En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad. El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño (Block, p.20).

Características de la consultoría

Es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente (Castrillón & Alfonso, 2005).

Es, esencialmente, un servicio consultivo. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor (Castrillón & Alfonso, 2005).

Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de

conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas (Castrillón & Alfonso, 2005).

No proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor (Castrillón & Alfonso, 2005).

Proceso de consultoría

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales (Valles, 2008) propone el siguiente modelo de cinco fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría:

1. Iniciación (Preparación inicial): **a)** Primeros contactos con el cliente, **b)** Diagnóstico preliminar, **c)** Planear el cometido, **d)** Propuesta de tareas y **e)** Contrato.

2. Diagnóstico: **a)** Descubrir los hechos, **b)** Análisis y síntesis, **c)** Examen detallado del problema

3. Planificación de medidas (Plan de acción): **a)** Elaborar soluciones, **b)** Evaluar opciones, **c)** Propuesta al cliente y **d)** Planear la aplicación de medidas

4. Aplicación (Implementación): a) Contribuir a la aplicación, b) Propuesta de ajustes, c) Capacitación

5. Terminación: a) Evaluación, b) Informe final, c) Establecer compromisos, d) Planes de seguimiento, e) Retirada.

Importancia de la consultoría

Para que un negocio funcione correctamente y de acuerdo a lo que dispone la ley de cada país es necesario una asesoría contable. Lo ideal sería que toda persona que decide emprender un negocio recibiera un asesoramiento contable, esto con el fin de controlar su cumplimiento, en cuanto a obligaciones tributarias y operaciones legales a las cuales está obligado. Con esto se busca darle al empresario o emprendedor, el asesoramiento, planificación y control tributario adecuado, para que éstos, puedan tomar las decisiones correctas en cuanto a sus negocios. La función que cumple la asesoría contable, es la de informar al propietario de un negocio, sobre las herramientas con las que cuenta para la realización de actividades financieras, como inversiones, compras y ventas. El asesor contable debe de ser un contador profesional y de la confianza de la persona, ya que es en parte el encargado de administrar la empresa, analizando su situación financiera, para aconsejarle a su cliente sobre las decisiones que favorecerán sus operaciones (NATTIVOS, 2012).

Servicios

En economía y en marketing (mercadotecnia), un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico (Cabanellas, 2006).

Tributos

El tributo, contribución o ingreso tributario es el vínculo jurídico en virtud del cual el Estado, actuando como sujeto activo, exige a un particular, denominado sujeto pasivo, el cumplimiento de una prestación pecuniaria, excepcionalmente en especie (Cabanellas, 2006).

Tipos de tributos.

Los tributos pueden ser de tres tipos:

a) Los impuestos: son contribuciones que se pagan por el hecho de vivir en sociedad; no son pagos por un bien o un servicio recibido, aunque su recaudación pueda financiar determinados bienes o servicios para la comunidad. Los impuestos pueden ser considerados como los tributos de mayor importancia porque son los que **recaudan mayor cantidad** de dinero para el Estado. Se diferencian de los otros dos tipos debido a que se basan en el valor de la equidad, es decir, son diferentes para cada persona según su capacidad económica: el que más tiene más impuesto paga. Un ejemplo de impuesto es el que se paga cada vez que se realiza una compra (Cabanellas, 2006).

b) Las Tasas: son tributos que se pagan cuando el contribuyente ha utilizado un servicio que presta el Estado. Las tasas se diferencian de los precios por ser de carácter obligatorio por mandato de ley. Por ejemplo, una tasa es la que se paga cuando se obtiene atención en un hospital público, la cual es mucho menor que el pago en uno privado. (Cabanellas, 2006).

c) Las Contribuciones especiales o de mejoras: son pagos al Estado porque se ha obtenido el **beneficio de una obra pública**, sirven para pagar directamente su financiación. Por ejemplo, una contribución de mejoras es la que se paga un ciudadano por la pavimentación de la calle donde está su casa. (Cabanellas, 2006).

Obligación tributaria

La obligación tributaria se diferencia de la civil, de que ella es imperativa e impuesta por la potestad unilateralmente por el Estado sin que medie el consentimiento o voluntad de las partes. Todos los gobiernos tienen necesidades fiscales, y el dinamismo económico provee la recaudación que las solventa. Los Estados establecen gravámenes tributarios que consienten la recaudación necesaria, y que al mismo tiempo promueven el desarrollo económico que es sustentado por la recaudación (Cabanellas, 2006).

Contabilidad

“Contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa” (Hargadon, 2007 p. 9).

"La contabilidad es el lenguaje que utilizan los empresarios para poder medir y presentar los resultados obtenidos en el ejercicio económico, la situación financiera de las empresas, los cambios en la posición financiera y/o en el flujo de efectivo"(Catacora, 2007).

Las normas internacionales de información financiera (NIIF)

Conjunto de normas aplicables a información financiera emitida con propósitos generales por entidades con fines de lucro, aunque se estima que en futuro se adoptarán las mismas para las entidades sin fines de lucro. Las NIIFS representan en sí el conjunto de reglas que deben cumplirse para la presentación de los Estados Financieros (Borja, 2009, p 17).

Las normas internacionales de contabilidad (NIC):

Las Normas Internacionales de Contabilidad ya están empezando a ser una realidad en todo el mundo. Las NIC pretenden reducir las diferencias contables internacionales, con el objetivo principal de que la información contable sea útil para conocer la situación financiera y económica de la empresa y ayudar en el proceso de toma de decisiones (Ormaechea, 2006, p 11).

Mercado

En el mercado las transacciones se realizan a través de dos instituciones básicas, la compra-venta y el precio. La compra-venta entendida como adquisición y pérdida mutua de algo, ya sea temporalmente y para siempre. El precio, como relación entre lo que se entrega lo que se da, basada no en una relación física sino en el valor que se le concede en la transacción a aquello que es objeto de intercambio. Se trata siempre de un precio relativo y pone en la balanza un acuerdo por el que dos agentes económicos, distintos, otorgan el mismo valor a cantidades determinadas de cosas distintas (Cuerdo- Freire, 2008).

Oferta y demanda

El análisis de la oferta y la demanda es un instrumento básico de la microeconomía. En los mercados competitivos, las curvas de oferta y de demanda indican cuánto producirán las empresas y cuánto demandarán los consumidores en función del precio. El mecanismo del mercado es la tendencia de la oferta y de la demanda a equilibrarse (es decir, del precio a alcanzar el nivel que vacía el mercado) de tal manera que no exista ni exceso de demanda ni exceso de oferta (Pindyck y Rubinfeld, 2009).

Investigación de mercados

Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses (Muñiz, 2015).

Análisis financiero

El análisis de los proyectos constituye la técnica financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión (Gitman, 2007, p. 3).

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto establece el número de productos o servicios que requiere el proyecto en su operación del año 1, para no tener ni pérdidas ni ganancias, es un supuesto de carácter lineal que funciona siempre que se cumplan los supuestos que sirvieron para estimar los ingresos y egresos. (Jácome, 2005, p. 162).

TIR

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si el T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa

exigida por el inversor y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

VAN

Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable.

Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas (Gallardo, 2002).

Costo – Beneficio

El concepto de eficiencia fue definido como la relación existente entre los productos y los costos que la ejecución del proyecto implica. Cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias, su evaluación se realiza utilizando la técnica del Análisis Costo-Beneficio (ACB). Así sucede en los proyectos económicos.

Herramientas teóricas para análisis de factibilidad

Análisis de entorno

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronostica, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad de desarrollar a la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

(Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, 2012)

Análisis Externo.

El objetivo de un Análisis externo es la elaboración de una lista finita de oportunidades, de las que una empresa podría beneficiarse y las amenazas que se deberían evadir. El

propósito del análisis externo de la organización se enfoca en la identificación fundamental de las variables que se encuentran latentes en el entorno que rodea a la organización y que tiene un impacto considerable en la misma. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008)

Análisis Interno.

Harrison (2009) en su libro Fundamentos de la Dirección Estratégica concluye que el “análisis interno de una organización se encuentra relacionado con las fuerzas que intervienen dentro de la empresa, con implicaciones específicas para la dirección eficaz de las mismas. Los componentes del ambiente interno se originan dentro de la propia organización” (p. 33).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para la planificación de estrategias dentro de las empresas, siendo un patrón para determinar la rentabilidad a lo largo de un segmento. (Porter, 2010).

FODA

Peña (2009) argumenta que la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

es una herramienta de ajuste de vital importancia; que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de acciones estratégicas, que son las siguientes: acciones estratégicas de consolidación de fortalezas y oportunidades que permitan maximizar el desempeño de las mismas y acciones estratégicas de cambio de amenazas y debilidades que ayuden a disminuir el impacto de estas en la organización. El objetivo de este modelo analítico es proveer un marco de referencia para revisar si la estrategia, posición y dirección de una empresa es susceptible de mejoras (p.32).

Cadena de Valor

La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación.

Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. (Frances, A. (2001). Jones & George (2010) en su libro Administración Contemporánea concluyen: que el análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que generan valor y su estructura es útil para comprender los bloques, que constituyen la ventaja competitiva.

Por lo que la cadena de valor se analiza en dos partes:

1. Actividades de apoyo
2. Actividades Primarias.

Marco Metodológico

El presente trabajo sigue un enfoque de investigación cuantitativa debido a que posee las siguientes características: (a) Se base en observaciones y evaluación de un fenómeno, (b) Llega a conclusiones a partir de la aplicación de observaciones y evaluaciones, (c) Comprueban hipótesis y escenarios que se formulan a partir del dominio de un conjunto de variables consideradas como fundamentales para el abordaje del problema y (d) Demuestran un grado de realidad y confiabilidad sobre las conclusiones formuladas.

Los trabajos de investigación con enfoque cuantitativo basan su proceso de levantamiento de información bajo la aplicación de un esquema ordenado de tareas que deben de adoptarse hasta responder de forma sustentada las preguntas de investigación. Habitualmente los trabajos de corte cuantitativo utilizan la recolección de información por métodos primarios para construir un discurso de explicación sobre un conjunto de datos que emergen de una fuente secundaria. Es frecuente en los trabajos cuantitativos la formulación de hipótesis que comprueban o rechazan los supuestos detrás de una formulación. La comprobación puede efectuarse mediante métodos estadísticos o mediante el cumplimiento de condiciones de evaluación (Tafur-Portilla e Izaguirre-Sotomayor, 2015) que son generalmente aceptados por otras corrientes del conocimiento. Para este trabajo que trata de valorizar la factibilidad de aplicación del plan de negocios, se utiliza métodos no estadísticos que proceden de la ciencia de

Administración Financiera como la creación de un VAN mayor a cero y una TIR que sea superior a la tasa de descuento o del costo de capital de implementación del proyecto.

CAPITULO 2 ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

Necesidad a satisfacer

La necesidad de la presente investigación es implementar una empresa de asesoría contable y tributaria que ayude a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Cuenca a llevar su negocio de una manera adecuada y sobre todo darles las facilidades al desarrollo y expansión de su empresa en el mercado.

Según Avilés (2013) en uno de sus planes nombrado “*Creación de una empresa de servicios de asesoramiento para la ciudad de Guayaquil*” instituyó que en la coyuntura las MIPYMES muestran lo imperioso de estar preparados para tomar los nuevos retos que se generan de las diferentes circunstancias en las que se encuentran y de la cual dependerá mucho el futuro y desarrollo de la empresa. Es así que la instancia económica del país requiere en la actualidad mayor esfuerzo de las instituciones privadas y públicas para robustecer su evolución y desarrollo el contar con instituciones y organismos sólidos que incentivan un desarrollo en aumento y sostenible. El asesoramiento tributario, contable y financiero en nuestro país, ha sido indispensable requerido por las empresas grandes y medianas. Con menor frecuencia las empresas pequeñas y finalmente en pocas situaciones las microempresas.

La creación de una empresa de servicios contables y tributarios para PYMES, permitirá a las pequeñas y medianas empresas contar con un aliado estratégico que contribuya a optimizar notablemente sus procesos de trabajo, enmarcados en la ley y con la eficiencia oportuna que el mundo actual demanda, con la seguridad de que se puede ofrecer un servicio profesional y de calidad y con un rápido retorno de la inversión. (Avilés, 2013). Por otro lado Moya y Reyes (2012) en su proyecto denominado “*Implementación de un Centro de Capacitación, Asesoría y Servicio Contable-Tributario para el Micro y Pequeño empresario de la Ciudad de Daule, Cantón Daule, Provincia del Guayas año 2012.*”, declararon que en la actualidad existen leyes y normas en la que debemos enmarcarnos con la finalidad de no tener inconvenientes legales, ya que de incurrir en problemas legales esto se reflejaría en falta de ingresos para sus negocios y un problema que genera ineficiencia administrativa y tiempo necesario para regularizar desenfocando la actividad principal y generando pérdidas. Sin embargo, los empresarios deben buscar y disponer de herramientas

pertinentes para la administración de sus negocios, que les admita operarlos desde cualquier punto de vista y estar dispuestos para considerar el uso de estas normas; siendo conscientes que las empresas se desenvuelven en una realidad, donde lo único constante es el cambio y que, si no somos consecuentes con esto, la posibilidad de perder competitividad y salir del mercado es muy amplia.

En realidad, la palabra final sobre esta problemática aún no está dicha, y en las medidas administrativas el razonamiento de los expertos es muy trascendental, pero es cierto que una buena dirección de las normas Contable-Tributarias aporta de manera considerable la gestión y contribuye a mitigar costos que en varias ocasiones no son muy bajos lo que obviamente se reflejará en los índices de rentabilidad del negocio. En este trabajo, se aplicaron herramientas que ayudaran a mejorar la práctica de las normas contable-tributarias y propusieron brindar instrucciones básicas y fundamentales para su buen uso. (Moya & Reyes, 2012).

Finalmente, Robayo (2014) en uno de sus proyectos sobre la *“Creación de la empresa de consultoría tributaria y financiera Robayo y asociados Cía. Ltda., que prestará servicios en la ciudad de Babahoyo”* estableció que el disponer una asistencia en asesoría tributaria y financiera, es imperativo tanto de las empresas grandes, medianas y pequeñas, debido a la contribución significativa que brinda a las empresas ecuatorianas por este servicio. En el Ecuador las empresas requieren este servicio en sus tareas diarias esencialmente porque existe una cultura de pago de impuesto al Servicio de Rentas Internas por lo que los empresarios deben buscar dos alternativas, siendo la primera disponer de un contador para elaborar formularios y la segunda contratar el servicio.

Calderón y Espinoza (2017), en su estudio denominado *“Plan de negocios para la implementación de una firma de consultoría tributaria y contable para pymes del sector centro de la ciudad de Guayaquil periodo 2015-2016”*, demostraron que para la implementación de una firma de consultoría tributaria y contable para las PYMES del sector centro de la ciudad de Guayaquil, previo al procesamiento y análisis de la información que se logró recopilar en las encuestas realizadas a un grupo de PYMES ubicadas en el sector en mención, se determinó que el 93% de estas empresas prefieren controlar por sí mismo el aspecto tributario y contable sin darle mayor importancia a

aspectos relevantes de temas que conlleven la presentación correcta y oportuna ante los entes de control existentes.

Los autores mediante esta investigación evidenciaron que a través del estudio y análisis, y debido a la carencia de una cultura tributaria-contable adecuada que vaya a la par con las reformas y actualizaciones constantes de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), ya que estas se han convertido en una guía principal para los expertos en materia tributaria, financiera y contable, las empresas coincidieron poseen falta de conocimiento y experiencia para contratar un buen personal en el aspecto tributario-contable es la causa de los problemas financieros. (Calderón & Espinoza, 2017).

Así mismo Bosquez, Valarezo y León (2018), en una publicación llamada “*Plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría administrativa y financiera para las mipymes del cantón Guaranda Prov. Bolívar*”, manifestaron que el crecimiento de los negocios comerciales en el Cantón Guaranda, obliga a los dueños a mantener un mayor control de sus actividades y del cumplimiento de leyes tributarias, societarias y laborales. Por eso deberían disponer de toda la información correcta y real de sus emprendimientos para tomar las mejores decisiones administrativas, ya que organismos reguladores como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Superintendencia de Compañías, entre otros, realizan cada vez más controles minuciosos en el cumplimiento de obligaciones.

Mediante un estudio de mercado los autores concluyeron que más del 72% de los negocios al iniciar no contaron con una correcta asesoría administrativa y financiera, que más del 63% de los establecimientos les hace falta contar con asesoría en el campo administrativo y financiero, y que un 80% de los mismo están dispuestos a pagar con tal de contar con este tipo de asesoramiento profesional. Por otro lado, los resultados financieros obtenidos demuestran que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, con un VAN superior a cero, una TIRM superior a la TMAR del 14%, y con una recuperación de la inversión de 11 meses. (Bosquez, Valarezo, & León, 2018). Villarroel (2012) en una investigación denominada “*Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría contable - financiera, tributaria y de costeo en la*

parroquia de san Antonio de Ibarra”, manifestó que mediante un diagnóstico del entorno realizado en la Parroquia de San Antonio de Ibarra, se pudo conocer que los habitantes mostraron interés en la implementación del proyecto. Así mismo las bases teórico-científicas investigadas permitieron tener un conocimiento y perspectiva claros de los fundamentos con que se desarrolló cada fase del estudio. Se ha realizado un análisis personal aportando con ideas que fundamenten toda la información recopilada. Al final la autora demostró que el nivel general de los impactos que el proyecto puede tener en la localidad es positivo medio, mostrando que, al mantenerse las condiciones propuestas en el proyecto, resultará beneficioso tanto en el aspecto económico-social, empresarial y ético-cultural para la parroquia y para quienes conformemos la empresa. (Villarroel, 2013).

Población y Muestra

“Población es un conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (Fracica, 2011, p.120)

“Muestra es la parte de la población que se selecciona y la cual se obtiene información para el desarrollo del estudio” Kinnear (2011, p.50)

Es decir, la cantidad de elementos o individuos que se va analizar en el presente trabajo de investigación. La población que se considerara para la creación de la consultora serán las Pymes (pequeñas y medianas empresas) del cantón Cuenca.

El concepto de PYMES difiere en sus siglas en pequeños espacios de un país con otro, ya que si bien es cierto la base de las pequeñas y microempresas acoge los mismos elementos, dependerá del nivel de desarrollo de cada nación para poder establecer igualdad o desigualdad en las mismas. Por ejemplo, una empresa pequeña en Suiza puede ser una grande en Ecuador. (Cardozo, Edyamira, Velasquez de Naime, Yngrid, & Rodríguez Monroy, Carlos, 2012). Sin embargo, para el Servicio de Rentas Internas (SRI), a las PYMES se las conoce como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

Según los datos del INEC relacionado a las estadísticas empresariales al 2020, la cantidad de empresas de tamaño desde mediano a pequeño en el cantón Cuenca son 44,680. El desglose de las empresas por su sector se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 *Estratificación de PYMES por sector*

Sector	Cantidad
G Comercio, reparación automotores y motocicletas	14.849
C Industrias manufactureras	5.586
S Otras actividades de servicios	4.842
H Transporte y almacenamiento	4.327
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	3.967
I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	3.185
Q Actividades de atención a la salud humana y asistencia social	1.514
L Actividades inmobiliarias	1.366
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.136
F Construcción	1.068
N Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.009
P Enseñanza	864
J Información y comunicación	358
R Artes, entretenimiento y recreación	282
K Actividades financieras y de seguros	156
B Explotación minas y canteras	54
O Administración pública y defensa, seguridad social	53
E Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	46
D Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	18
TOTAL DE EMPRESAS	44.680

Elaborado por el Autor

Fuente:

<https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estadistica.y.censos.inec/viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales2020/Dportada>

Dado que la mayor concentración de empresas se encuentra en cuatro sectores: Comercio, reparación automotores y motocicletas, Industrias manufactureras, Otras actividades de servicios y Transporte y Almacenamiento; se tomará como tamaño de población de empresas la sumatoria de esos cuatro ítems y que totaliza 29,604.

Para conocer la muestra se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

Población total = N = 29,604

Número de la Muestra = n =?

Error máximo = e = (5%)

Nivel de confianza = z = 95% equivalente 1,96

Para definir la probabilidad de aceptación (P) y la probabilidad de rechazo (Q) se tomó una prueba piloto a 20 empresarios una muestra que se seleccionaron al azar en la agencia del Servicio de Rentas Internas (SRI) del cantón Cuenca. Se toma ese tamaño debido a que Supo (2013) indica que un tamaño apropiado para determinar las probabilidades de éxito y fracaso se encuentra entre 20 a 50 instrumentos para lograr la aproximación a una distribución normal. En el presente trabajo se realizó en base a la pregunta filtro: *Si se le brindara servicios profesionales en consultoría Contable y Tributaria. ¿Usted estaría dispuesto a contratar dichos servicios?*. En la tabla 3 se presenta el resumen de los resultados.

Tabla 3 *Prueba piloto aceptación de consultoría*

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	17	85%
NO	3	15%
Total	20	100%

Con estos resultados tenemos que la probabilidad de éxito es P= 85% y la Probabilidad de fracaso es Q= 15%. Al reemplazar los valores en la fórmula de tamaño de la muestra tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.85 * 0.15 * 29,604}{0.05^2 * (29,604 - 1) + 1.96^2 * 0.85 * 0.15} = 194.64 = 195$$

En conclusión, para el estudio de factibilidad de la creación de la empresa Consultora Contable y tributaria en la ciudad de Cuenca se van a aplicar un total de 195 encuestas con un 95% de confianza y un margen de error del 5% ya que se consideró una población de 29.604 Pymes que son los potenciales clientes de servicio de consultoría.

Selección del método muestral

Existen dos tipos de muestras estadísticas entre ellas hemos encontrado:

- **Probabilísticas**
- **No probabilísticas**

Las muestras probabilísticas: son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Aquí todas las unidades de análisis pueden tener la probabilidad de pertenecer a la muestra de la investigación ya que se hace una selección al azar (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014).

Las muestras no probabilísticas: también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014). Nuestra investigación ha tomado una muestra probabilística.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ella, como objeto para lograr información sobre rasgos definidos. A través de preguntas, actividades, que son observadas y evaluadas por el investigador.

- **La encuesta:** es un cuestionario de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener sus respuestas. Como se trata de un instrumento muy flexible, los cuestionarios son, sin duda, la herramienta más común para recopilar información primaria. (Kotler, 2012)

- **Levantamiento de información:** Se realizó en base a las encuestas realizadas a las empresas del cantón Cuenca, mismas que participaron de forma activa y con responsabilidad para lograr los objetivos propuestos.
- **Procesamiento de los datos** Una vez elaborado la investigación de campo (encuestas), se procedió a tabular la información recolectada y se realizó los gráficos correspondientes que nos permitan observar con claridad los resultados obtenidos.
- **Interpretación de los resultados,** Se realiza una interpretación por cada una de las preguntas realizadas, y se enfatiza la necesidad de las empresas del Cantón Cuenca.

Presentación, análisis e interpretación de los resultados

Se realizaron 195 encuestas a las Pymes de Cantón Cuenca las mismas que fueron realizadas mediante el sistema Online por diferentes medios tales como redes sociales y mails, el cuestionario completo se encuentra en el Anexo A. Los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación.

Género: F M

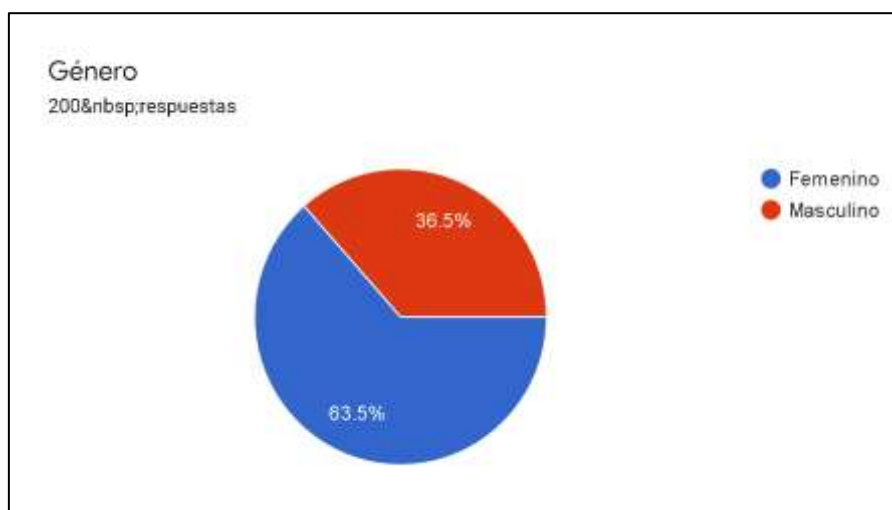


Figura 3 Género de encuestados

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas podemos observar que el 63,5% de las Pymes en el cantón Cuenca están dirigidas por el género femenino y un 36.5% por el género masculino esto nos indica que la mujer tiene mayor manejo en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas. El que se tenga un mayor involucramiento de roles femeninos en la dirección de empresas permite percibir que existe una mayor orientación por la cooperación y la integración, en lugar de la competencia que caracteriza el estilo de liderazgo masculino (Vera, Chávez y Quintana, 2013).

Qué edad tiene: _____

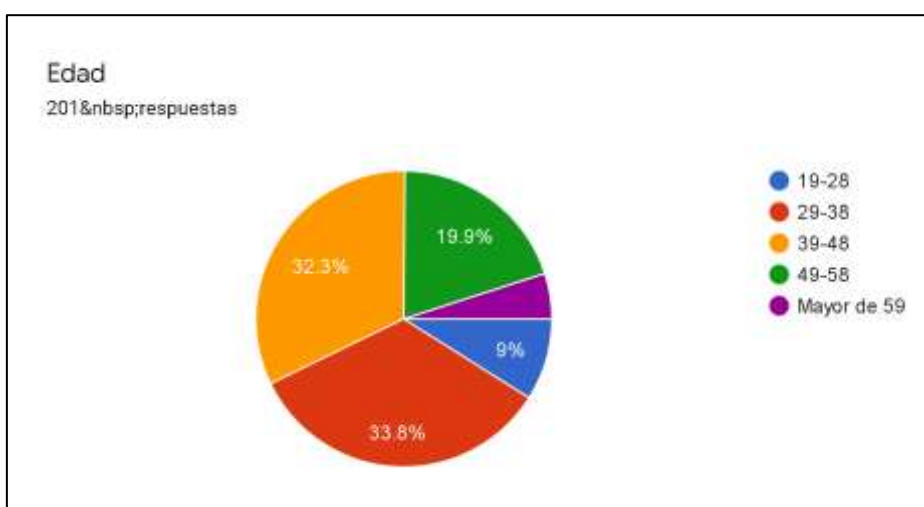


Figura 4 Edad de los encuestados

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que los directivos en las empresas sondeadas tienen edades que oscilan entre los 29 a 38 años (33.8%) y 39 a 48 años (32.3%). Generacionalmente se pueden catalogar como pertenecientes a las generaciones Y e X, respectivamente. La generación Y se caracteriza por ser nativa digital y con un mayor nivel de formación que la generación X, sin embargo, suelen ser personas de corte ambicioso y para ello suelen estar en búsqueda constante de formas de mejorarse. La generación X suele ser un grupo marcado por el trabajo y la forma compulsiva de organizar su vida en torno a él, por tanto, son personas que buscan estabilidad sobre sus proyectos profesionales para de ahí extender esa armonía a lo personal. Debido a estos rasgos generacionales, la posibilidad de adoptar una consultoría externa que guíe su modelo administrativo no suele estar alejado de sus preferencias profesionales.

Educación Formal

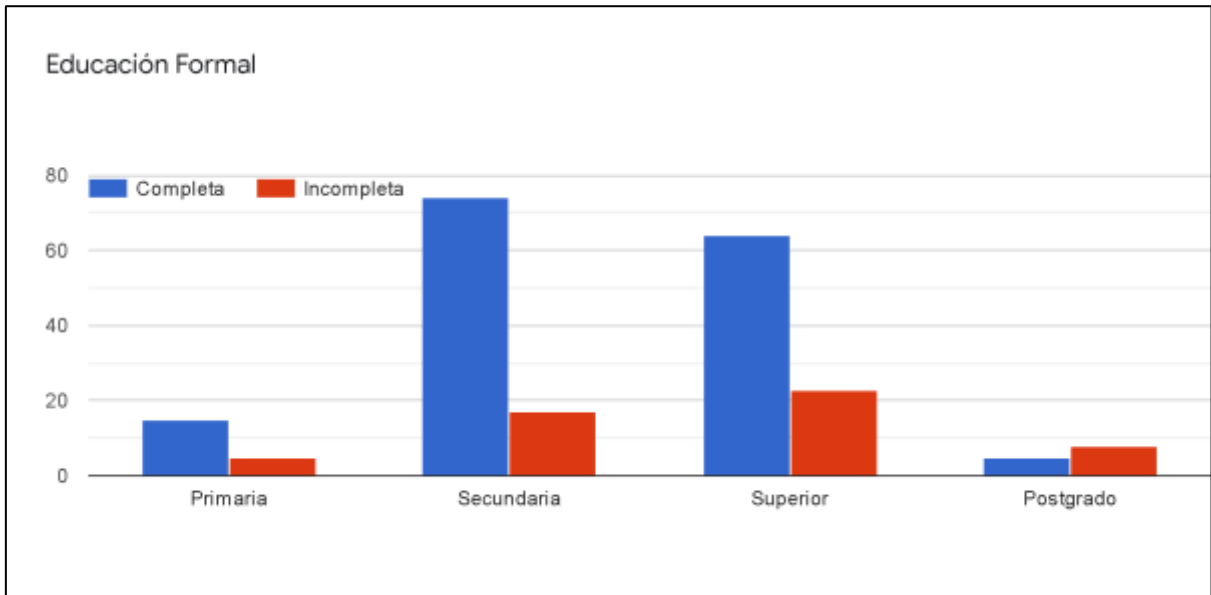


Figura 5 Educación formal encuestados

Los resultados de esta pregunta muestran que la mayoría de empresas están lideradas por empresas con educación secundaria completa y luego superior completa. La lectura de estos resultados se relaciona con la pregunta anterior ya que al haber gran presencia de directores de generación Y e X, el nivel de formación adoptado es el que les ha permitido gestionar sus organizaciones desde el nivel práctico de sus preferencias laborales. Sin embargo, el que la mayor porción de directores tenga dirección secundaria completa puede sugerir que los proyectos empresariales surgieron como una necesidad de sortear la falta de empleo, y luego se ha organizado de una forma más estructurada en forma de una unidad empresarial de tamaño pyme.

¿Cuál es el tamaño de su empresa?

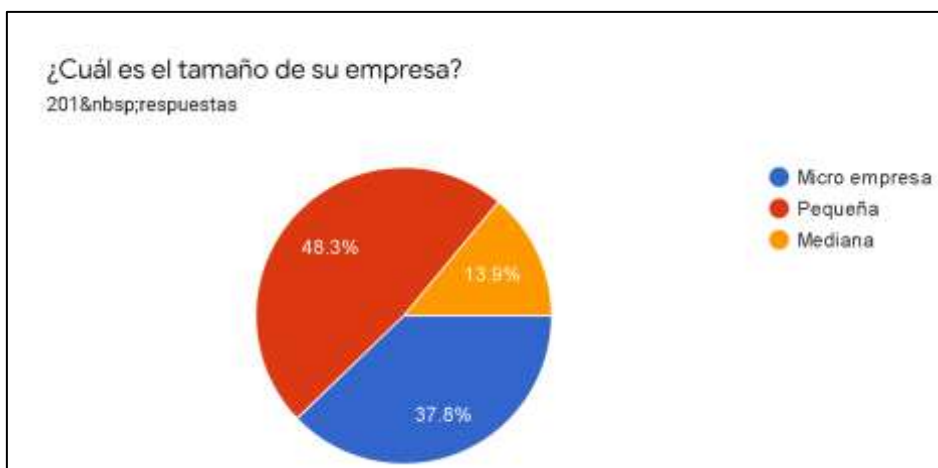


Figura 6 Tamaño de la empresa

Las encuestas determinan que el mayor porcentaje recae en la pequeña empresa con un 48.3%, seguida de la micro empres con un 38.8% y por último con un 13.9% la Mediana empresa. De acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las pequeñas empresas tienen como característica emplear entre 10 a 49 personas y forjan ingresos entre los \$ 100,000 y \$ 1'000,000. Mientras que las empresas de tamaño micro tienen una nómina de entre 1 a 9 personas e ingresos menores a \$ 100,000. Los resultados sugieren que la propuesta de consultoría a desarrollar debe buscar enganchar nichos de mercado en los tamaños micro y pequeños, tomando en cuenta que estas unidades de producción suelen tener una estructura institucional mínima, roles administrativos multiversos y bordear la economía de subsistencia.

¿A qué sector pertenece su empresa?

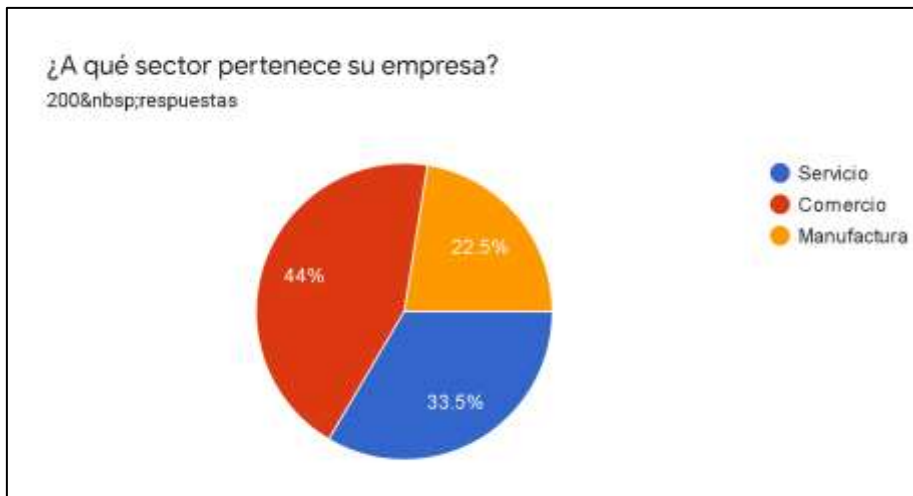


Figura 7 Sector de actividad empresarial

Las Encuestas determina que un 44% de las de las Pymes están dedicadas al comercio, el 33.5% al Servicio y un 22.5% a la Manufactura. Por tanto, la propuesta de valor de la consultoría debe alinearse a la demanda de servicios que apoyen la gestión administrativa del sector del comercio, los cuales se podrían luego estandarizar para enganchar los otros estratos de operación comercial.

Especifique en una escala del 1 al 4 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

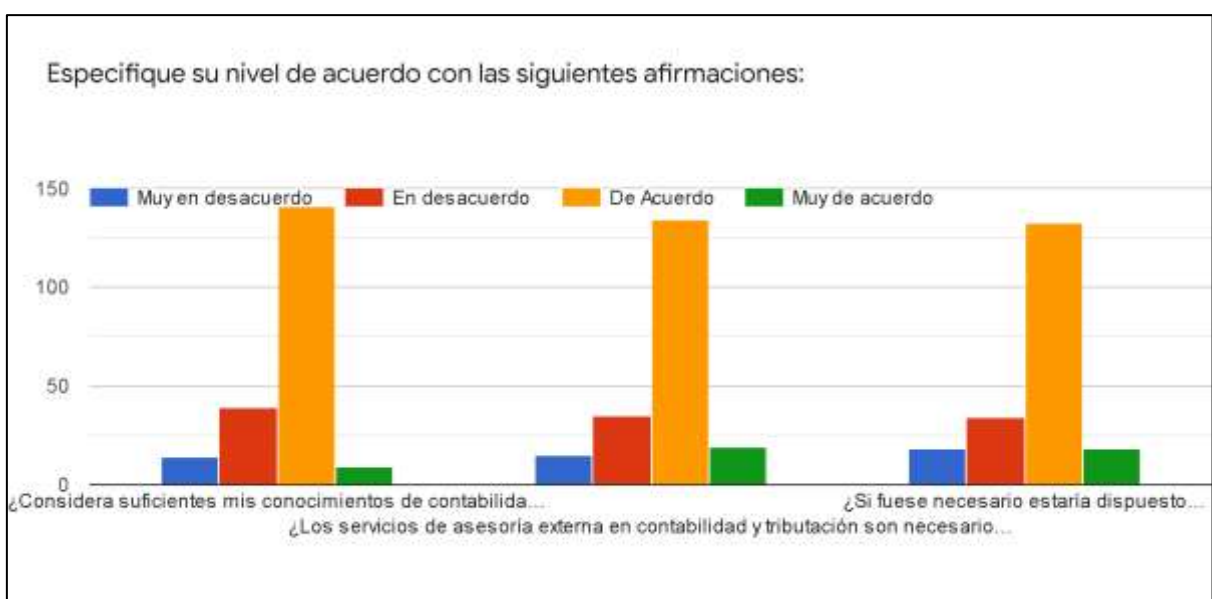


Figura 8 Preferencias sobre el servicio

Las personas encuestadas declaran estar “de acuerdo” con sus conocimientos contables para la gestión de sus empresas, así como valorar la importancia de servicios de asesoría externa y la posible contratación de ellos. El que se consideren en una escala neutral satisfechos con sus conocimientos contables implica que los directores de las empresas encuestadas estiman que les falta un poco más de habilidades y aptitudes para la gestión y comprensión de temas contables. Aquí puede intervenir la consultoría como una herramienta para estructurar de una forma más profesional la gestión de las empresas micro y pequeñas a las que se orientara la propuesta de este trabajo.

¿Quién es el responsable de llevar el control contable y tributario en su empresa?

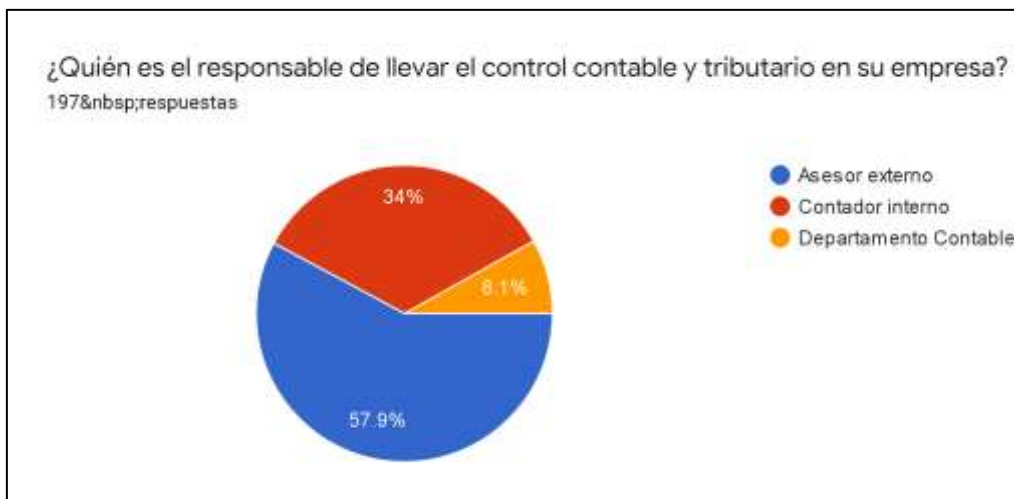


Figura 9 Responsabilidad sobre el control contable y tributario

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que el 57.9% de las Pymes encuestadas en la actualidad contratan los servicios profesionales de un asesor externo para llevar el control contable y tributario. El restante 42.1% lleva dicho control mediante una persona propia o un equipo interno. Estos resultados muestran que hay una posibilidad de ofrecer los servicios de consultoría a estos nichos dado que hay una orientación natural para externalizar esos servicios.

¿Qué busca al contratar servicio contable, tributario y de asesoría?

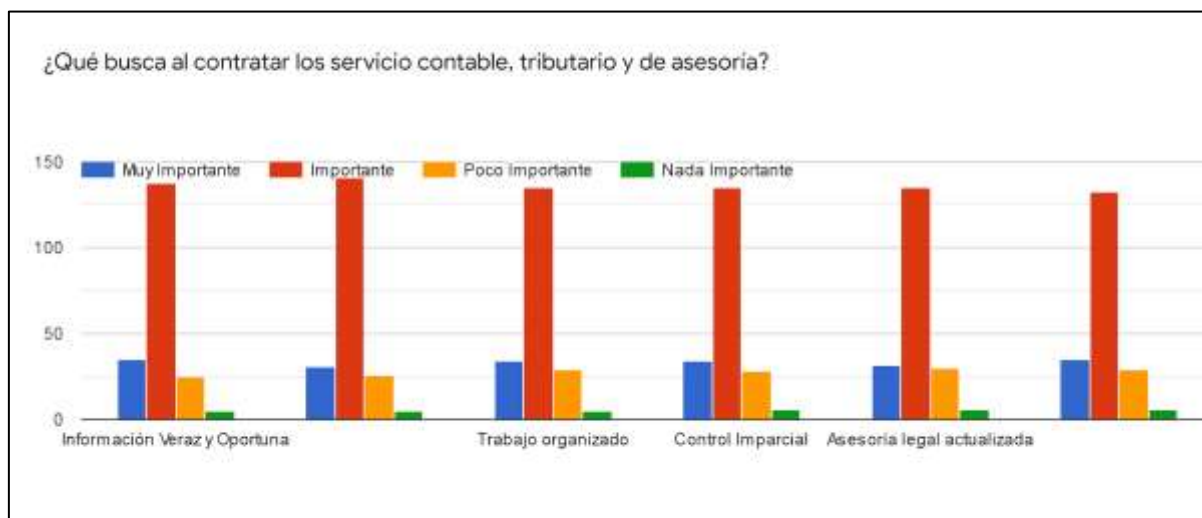


Figura 10 Expectativas del servicio

De acuerdo a las encuestas realizadas las Pymes busca que los servicios de asesoría tanto en contabilidad como en tributación sean importantes tanto en la información veraz y oportuna en el trabajo organizado, control imparcial y en la asesoría legal. A partir de la cultura tributaria implementada por el SRI se ha convertido en una prioridad de las Pymes, el cumplimiento de las obligaciones tributarias de manera oportuna lo cual contar con un servicio externo que le ofrezca esto y otros beneficios sería de suma importancia, que le permita el progreso de su empresa.

¿Qué valor le da a cada una de las características del servicio contable, tributario y de asesoría al momento de contratarlo?

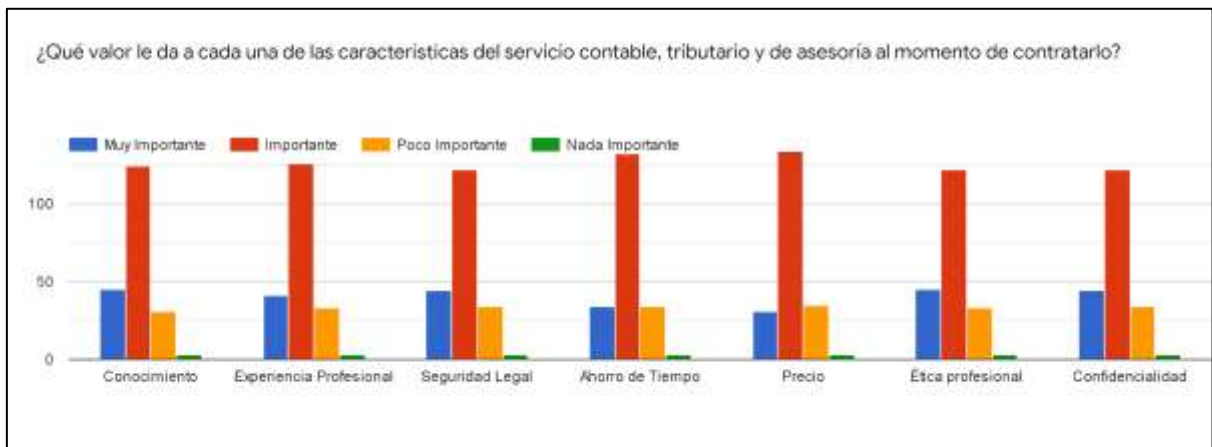


Figura 11 Valoración de atributos

Las Pymes encuestadas consideran que el servicio contable y tributario, el valor que más influye en la decisión de contratar un proveedor determinado es el precio en segundo lugar el ahorro de tiempo, luego el conocimiento, experiencia profesional, ética profesional, seguridad legal y por último confidencialidad.

Los servicios que ofrecerá la empresa deben ser integral es decir que debe estar compuesto por todas y cada una de las características citadas y que las Pymes consideren necesarias. Razón por las cuales deben estar integradas a las actividades de la empresa.

De acuerdo al volumen de transacciones comerciales que realiza su empresa ¿Qué precio se debería establecer para el servicio contable y tributario?



Figura 12 Precio de reserva del prospecto

De acuerdo a las encuestas realizadas 38.3% de las Pymes consideran que el precio debería de ser de \$100 hasta \$150 ya que nos podemos dar en cuenta que hay más empresas de comercio y por lo tal depende mucho del volumen de transacciones ya que esto es un factor determinante en la fijación de precios de los servicios que ofertara la empresa.

Para las Pymes el costo es considerado un aspecto que limita o impide la contratación del servicio; ya que, existe una fuerte percepción de las Pymes de que el mejor servicio es el más costoso. Por lo cual existe la oportunidad de demostrar que se puede ofrecer servicios de calidad a precios accesibles.

¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de consultoría en Contabilidad y Tributación?

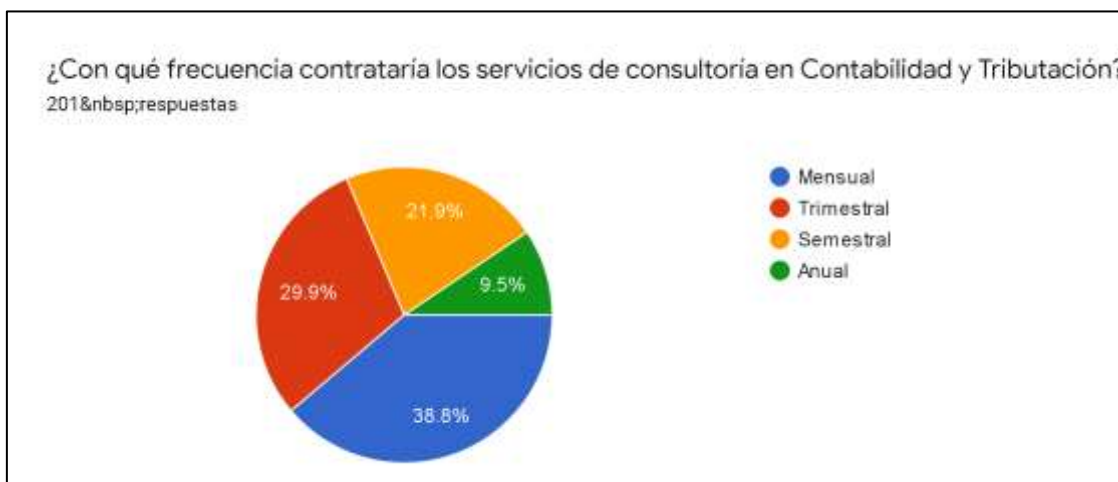


Figura 13 Frecuencia de contratación de servicios de consultoría

Luego de la aplicación de la encuesta nos damos en cuenta que la mayoría de las Pymes realizan sus servicios de consultoría mes a mes dando un porcentaje del 38.8% siendo este el con mayor porcentaje.

Si recibe algún tipo de asesoría, ¿está conforme con el servicio recibido?

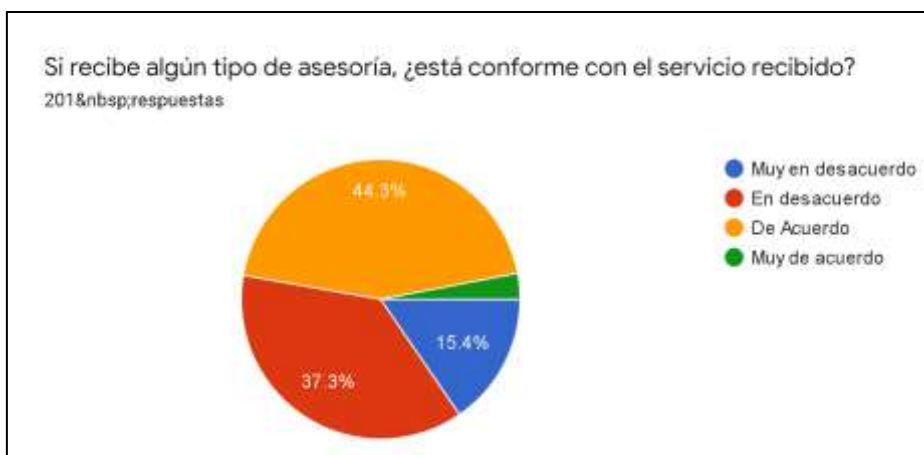


Figura 14 Nivel de conformidad con servicios similares contratados actualmente

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas se puede verificar que un 44.3% están de acuerdo con los servicios recibidos. Por tal nos damos en cuenta que las Pymes requieren de asesoría para aplicar de manera eficiente sus transacciones, pero es importante que las pymes comprendan la importancia de contar con servicio

especializado que a largo plazo será una de las mejores inversiones que realizara la empresa. Y existe una gran oportunidad de ofrecer el servicio ya que la mayoría de las Pymes sienten la necesidad de contar con asesoría profesional y especializada de acuerdo al nivel de desarrollo que el país está experimentando.

Análisis del Macroentorno

El contexto empresarial en el que negocios interactúan en los tiempos actuales es mucho más dinámico y cambiante que épocas anteriores. Las empresas necesitan prever las condiciones en las cuales se va a desarrollar su funcionamiento para de esa manera anticiparse y dar respuesta a los cambios que pueden producirse para aventajar a su competencia y aprovechar en condiciones favorables de su operación la captación de recursos, las oportunidades de mercado y las posibilidades de innovación creativa. La situación provocada por la COVID-19 muestra que las interacciones entre empresa y entorno son cada vez más sensibles y dejan en posición de vulnerabilidad debido a la globalización e integración entre diferentes sectores productivos. El mundo comercial post-COVID19 implicará que los negocios tengan mecanismos de supervivencia que les permita responder de una forma más rápida ante las perturbaciones que aparezcan.

En ese sentido, el análisis del macroentorno complementa los estudios de mercado de fuente primaria debido a que permiten realizar una reflexión más profunda sobre un amplio conjunto de variables. De acuerdo a Sáez-Vacas et al. (2005, p.23) “el macroentorno se define como el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa, y está formado por aquellos factores, fuerzas o variables que influyen directamente en los procesos de gestión”. El reconocimiento del macroentorno permite identificar el origen de las oportunidades y amenazas a las cuales se va a enfrentar una empresa, de ahí se extraen los recursos con los que cuenta el negocio para formular su estrategia empresarial. Para el tratamiento de estos factores externos de la empresa se utiliza un amplio conjunto de herramientas descritas en el capítulo 1: Análisis PEST, Análisis PORTER y Determinación de tamaño de mercado. Los contenidos aplicados para esa propuesta de negocio se detallan a continuación.

Análisis PEST

Dimensión Política

Como resultado de la pandemia de la COVID19, el gobierno de Lenin Moreno promulgó la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario la cual tenía como objetivo central la reactivación económica y productiva del Ecuador. Este cuerpo legal se compuso de cuatro capítulos, siete disposiciones generales, cuatro disposiciones derogatorias, una disposición interpretativa en torno al artículo 169 numeral 6 del Código de Trabajo y veintitrés disposiciones transitorias (Herrera y Briones, 2020). En los aspectos relacionados al ámbito empresarial, esta ley determinó una nueva prelación sobre los créditos de primera clase que se refieren a todas aquellas obligaciones descritas en el artículo 2495 del Código Civil que son susceptibles de embargo, prenda o hipoteca. Esta prelación que se encuentra vigente desde el 2020 hasta el 2023 impone que primero se deben pagar créditos vinculados a derechos alimentarios, deudas a trabajadores, costas judiciales, gastos por enfermedad, créditos en el sistema financiero, obligaciones con el Estado y artículos de subsistencia.

Mediante la Ley anterior también se introdujeron modalidades temporales de creación y conservación de puestos de trabajo: Acuerdos de preservación de fuentes de trabajo, Contrato especial emergente, Reducción emergente de la jornada de trabajo y Teletrabajo. Los acuerdos de preservación y la reducción emergente se enfocaban específicamente en dar sostenibilidad a los trabajadores y empleadores que se vieron más afectados por el cierre total de la actividad económica durante los meses de marzo a mayo de 2020, de esta manera se estimulaba la búsqueda de acuerdos para la cancelación de obligaciones así como el establecimiento de jornadas de trabajo reducidas que permitan recuperar los mercados y estabilizar la marcha de las empresas antes de retomar la actividad normal. Por otro lado, el contrato emergente y el teletrabajo buscaba estimular la contratación de nuevo personal específicamente en empresas que no se vieron comprometidas en operación durante la pandemia: alimentación, educación, salud y provisión de servicios logísticos.

Con el cambio de autoridades en mayo de 2021 y la continuación de la tendencia ideológica de la administración anterior, el gobierno de Guillermo Lasso propuso un

proyecto de Ley de Creación de Oportunidades el cual contenía 335 artículos y abordaba la modificación de diferentes cuerpos legales en materia económica, laboral y tributaria (Noraña, 2021). Sin embargo, este cuerpo legal fue rechazado por la Asamblea Nacional de mayoría no oficialista debido a que planteaba un desequilibrio en las relaciones laborales, dando mayores posibilidades al empleador que sin trámites administrativos pueda cesar a un trabajador. Adicional a ello el establecimiento de reformas a más de un cuerpo legal generó causal para la devolución del proyecto, el cual de acuerdo a la vocería oficial del gobierno procederá a separar en tres proyectos diferentes para evitar un nuevo rechazo. Finalmente, la percepción que se tiene sobre el gobierno es de una administración débil (Radio Pichincha, 2021) que cuenta con poco apoyo legislativo para el tratamiento de proyectos de ley como el mencionado y con tendencia a la debilitación de su imagen debido a temas puntuales como: falta de empleo, carestía de vida y motines carcelarios.

Dimensión Económica

De acuerdo a García (2019) y FMI (2020) la economía real de Ecuador venía mostrando un proceso recesivo desde el año 2015 matizado por un bajo crecimiento económico, deterioro del empleo productivo con incremento en la informalidad y contracción del sector externo. En la tabla 4 se puede apreciar la senda de evolución de la inestabilidad macroeconómica, que inicia como una situación de shocks externos, de ahí tiene su impacto sobre la tasa de inflación y el déficit fiscal para luego llegar hacia otras variables reales como la producción y empleo. Luego de ello la afectación se traslada sobre la formación bruta de capital fijo la cual pasa a períodos de contracción como resultado del ajuste de los agentes en sus elecciones de ampliación del stock de capital físico. La alta variabilidad en la inversión tiene un efecto directo sobre la actividad económica, que se transmite por un bajo crecimiento de la producción y de creación de empleo.

Tabla 4 *Oferta y Utilización final de bienes y servicios. Tasas de variación a precios reales 2007*

Variables / Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB(pc)	3,8	0,1	-1,2	2,4	1,3	0,1	- 8,9	3,1
Importaciones	4,8	-0,8	-1,0	12,2	4,4	1,6	-10,5	3,2
Oferta Final	4,0	-1,9	-3,1	4,4	2,0	0,4	- 9,2	3,1
Consumo Final Total	4,7	1,0	-1,3	3,6	2,2	-0,9	- 7,4	3,1
Administraciones públicas	6,7	2,1	-0,2	3,2	3,5	-2,4	- 3,3	-1,3
Hogares	2,7	-0,1	-2,4	3,7	2,1	1,5	- 8,5	4,2
Formación Bruta de Capital Fijo	2,3	-5,2	-8,9	5,3	2,0	-3,4	-19,4	-0,2
Exportaciones	6,2	0,6	1,4	0,7	1,2	5,2	- 5,1	3,1
Demanda Final	4,0	-1,9	-3,1	4,4	2,0	0,4	- 9,2	3,1

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Ocampo (2012) consideran que la combinación de caída de ingresos tributarios y mantenimiento de los gastos corrientes han llevado a una situación de elevar el endeudamiento público a nivel interno y externo. De ahí que el ajuste se transfiere a la balanza de pagos mediante aumentos en el pago de intereses, capitales y establecimiento de barreras arancelarias. A lo anterior se debe sumar que el perfil productivo del Ecuador sigue siendo primario y con poco encadenamiento productivo a nivel sectorial y territorial, esto implica que las posibilidades de diversificar las exportaciones son escasas y por tanto el crecimiento del PIB se ralentiza como se mostró en la tabla anterior.

García-Álvarez y Almeida-Guzmán (2021) analizaron un grupo de industrias que componen el 80% del PIB nacional y sus posibles comportamientos durante el año en curso:

La **agricultura, ganadería, caza y silvicultura** se espera una expansión de 2.7% anual, su resiliencia sobre la pandemia de la COVID19 se debe a que la mayoría de empresas de este sector se priorizaron y se mantuvieron activas durante los períodos de confinamiento.

El **comercio** tendría una expansión de 3.6% como resultado de una expansión sobre el consumo de hogares en bienes necesarios para el mantenimiento de la salud y bienestar.

Se espera que las **actividades de alojamiento, servicios de comida, actividades profesionales, técnicas y administrativas** tendrán una expansión del 7.5%, llevados por el crecimiento de la agricultura y el comercio.

Se esperan decrecimientos en los **sectores de transporte (1.1%), servicios financieros (0.7%), enseñanza y servicios sociales (1.5%) y construcción (1.2%)**. Llama la atención incluir el sector de construcción dentro de este grupo debido a que suele ser una actividad productiva que tiene mucho dinamismo, pero como resultado del proceso recesivo y tener mucha dependencia sobre la estabilidad de los hogares, entonces se espera que tenga una fuerte contracción.

Dimensión Social

De acuerdo a Herrera y Briones (2020) la pandemia de la COVID19 generó una serie de factores que impactaron la economía popular de los hogares. El contrato emergente significó una fuerte reducción sobre los ingresos, así como una menor capacidad adquisitiva. A ello se debe sumar la pérdida de vidas humanas en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí y Los Ríos, las cuales mostraron una gran debilidad sobre el sistema sanitario. De acuerdo a la OCDE (2020) el promedio de camas hospitalarias por cada mil habitantes es de 1.5 en Ecuador cuando lo aconsejable es que sea 4.7 y el número de doctores por cada mil habitantes se sugiere sea de 3.5 mientras que en Ecuador fue de 2.

La pobreza monetaria en Ecuador ha sufrido una reducción considerable entre 2004 y 2018. De acuerdo al INEC (2020), la tasa pasó de 54.6% hasta 24.2% la cual se encontraba ligeramente por encima del promedio de América Latina y el Caribe (23.2%). No obstante, se aprecian crecimientos sobre la clase media y la clase media vulnerable la cual ha crecido significativamente, la OCDE (2020) encontraron que los denominados vulnerables pasaron de 30.6% en el 2003 hasta 41.4% en el 2018. En este grupo se ubican personas que tienen condiciones precarias de subsistencia y que frente a una situación mínima de revés económico, enfermedad o pérdida de empleo se enfrentan al riesgo latente de caer a la pobreza.

La fuerte caída del crecimiento del PIB en el 2020 implica que los niveles de pobreza podrían incrementarse en un 7.5%, esta previsión del FMI (2020) es moderada

y no abarca a los trabajadores con empleos informales, en caso de que este grupo se vea severamente afectado podría ser el crecimiento de hasta un 25%, con los efectos colaterales sobre la concentración de la riqueza (CEPALSTAT, 2020), incrementando las brechas de ingreso donde el 20% más rico tiene ingresos que son hasta 11.2 veces mayores que los del 20% más pobre.

Dimensión Tecnológica

Las TIC son una de las mejores aliadas en esta era, pues ayudan a ahorrar recursos. La consultoría de la empresa se desarrollará mediante la web, lo que ayudará a reducir costos de manera significativa en cuanto a la promoción. El programa a utilizar será un software para la contabilidad, lo que ayudará a manejar de la mejor manera el aspecto contable de los clientes. Las herramientas tecnológicas están al alcance de la mano, pues para elaborar los informes requeridos con el SRI, la misma entidad proporciona las herramientas.

Todos los aspectos que rodean la protección del medio ambiente se han convertido, durante los últimos años, en cuestiones sumamente importantes, como la consecuencia de las actividades relacionadas con alguna operación. Este proceso se ha vuelto trascendental con el proceso de la globalización, ya que las acciones que realicen las organizaciones pueden tener consecuencias negativas en otros países. Otros factores ambientales son los que se relacionan con el tiempo, el clima y ubicación geográfica.

Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.



Figura 15 Diamante de Porter

Proveedores:

Esta fuerza está representada por aquellos que nos proveerán los insumos para llevar adelante la creación de la consultoría. Por lo cual esta fuerza está constituida por dos grupos:

- Los proveedores de equipos de cómputo y material de oficina
- Los proveedores del software y programas que se utilizaran en la consultoría.

Los proveedores no tienen mayor fuerza para imponer sus precios ni condiciones, por lo que en el mercado existen varios proveedores de estos materiales, la empresa tendrá diferentes opciones para elegir.

Cientes Potenciales:

Los clientes potenciales son las Pymes (Pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Cuenca es decir los que no tienen un sistema organizado de sus transacciones comerciales, por lo que tienen un alto poder de negociar, por la cantidad de oferentes que existen en el mercado.

Competidores Potenciales:

El poder de los nuevos competidores es alto, ya que un profesional CPA o Ingeniero en contabilidad, con o sin maestría, puede realizar este tipo de servicio, lo que significa que cada año aumenta los competidores potenciales. Sin embargo, debido a que la posibilidad de atención de las empresas unipersonales está limitada por su capacidad instalada entonces se tiene un atributo diferenciador de poder captar una mayor parte de mercado, sobre todo en este segmento de competidores potenciales.

Competidores en el mercado:

El poder de los competidores actuales es alto debido a que este es un negocio basado en la confianza entre el cliente y el asesor, esto implica una barrera de entrada importante para esta propuesta. Sin embargo, se considera que en un medio plazo se compensa esta limitante debido a que los servicios de consultoría a ofrecer se habrán posicionado y permitirán competir con mayor holgura.

Producto Sustituto:

En el sector de la consultoría se podrían encontrar algunos productos sustitutivos. Por ejemplo, hoy en día se podría considerar Internet como una consultora proveedora de servicios. Es decir, algunas empresas no necesitan contratar a una empresa consultora que les asesore, sino que, con el acceso a diversas plataformas y el conocimiento de nuevas tecnologías, podrían satisfacer sus necesidades de negocio por su cuenta.

Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta.

El estudio está enfocado a evaluar el entorno empresarial actual y su respuesta a los cambios en la normativa vigente. De ahí que el análisis de los factores o variables responde a esa realidad. La interrelación entre el sector servicios y la empresa de asesoría contable y tributaria. Mediante la sectorización se puede conocer cómo afectan los factores externos o del macroentorno al mercado de las MIPYMES al cual va dirigido la investigación.

La dimensión del mercado para la creación de la consultoría en contabilidad y tributación sería de 28.910 pymes datos según el INEC de la base de datos del censo económico 2020 en el Cantón Cuenca, como se muestra en la tabla 2.

Estimación del Mercado Meta

La investigación tomara como mercado Meta las Pymes existentes en el Cantón Cuenca sin importar al sector que pertenezca. De acuerdo al censo económico del año 2010, en el cantón Cuenca existen 28.910 PYMES. El mercado cuencano al cual se pretende servir, se caracteriza porque presenta muchos cambios en el ámbito económico, tributario, financiero e incluso social, sin dejar de lado el avance tecnológico que puede ser aplicado. Se han creado leyes y reglamentos y se han producido muchas reformas a la normativa ya vigente. Situación encaminada a establecer una cultura tributaria en toda la población ecuatoriana y en particular crea la necesidad en las PYMES de aplicar prácticas efectivas en sus registros.

Por lo cual, la búsqueda de consultoría y asesoramiento se ha incrementado e incluso ha llevado a que tomen la decisión de contratar los servicios externos de contabilidad, tributación. La contratación de servicios de consultoría y asesoría generalmente cobra mayor énfasis, en los meses cercanos al vencimiento de los plazos de entrega de información a los organismos estatales de control, como SRI y Superintendencia de Compañías y de Bancos, entre otros.

El tamaño del Mercado abarca las PYMES existentes en el Cantón Cuenca, es bastante amplio y se espera un crecimiento mayor de demanda potencial, con el énfasis que se ha dado a la creación de nuevas PYMES. La competencia potencial es amplia, compuesto por empresas de personas naturales y de personas jurídicas, contadores individuales. Sin embargo, el servicio personalizado, con calidez y de calidad a un precio competente permitirá a la empresa captar gran parte de este mercado. En la actualidad muchas PYMES, están comprendiendo que tercerizar el servicio contable, tributario puede ser la mejor decisión que tomen, no solo porque contarán con registros e informes veraces y oportunos, sino que además podrán dedicar sus esfuerzos al desarrollo de su negocio.

Análisis Interno

Análisis FODA

El FODA consiste en una técnica para evaluar los factores fuertes y débiles de una organización, del diagnóstico resultante se puede determinar qué aspectos se pueden potenciar para que la empresa pueda combatir aquellos aspectos del entorno que podrían disuadir su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades de mercado no cubiertas por los competidores. De acuerdo a Ponce-Talancón (2007) la matriz FODA se puede considerar como un punto de partida eficaz para formular, elaborar o evaluar estrategias que permitan afinar la eficacia del desempeño organizacional.

Dado que para la correcta aplicación de la presente propuesta de negocio es fundamental efectuar un diagnóstico sobre la eficacia de intervenir en el entorno empresarial de Cuenca, para determinar las posibilidades de penetración de mercado de esta propuesta, se plantea en la figura 16 un esquema de las características identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la implementación de un proyecto de negocios para consultoría a Pymes en dicha ciudad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento humano capacitado en las diferentes áreas que desempeña la empresa. ✓ Garantía en el servicio que se brinda ✓ Atención personalizada a los clientes. ✓ Extenso catálogo de servicios. ✓ Servicio ampliado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser nuevos en el mercado de consultoría contable y tributaria ✓ Escasa experiencia en el sector que las empresas de la competencia. ✓ Necesidad de buscar clientes, por no disponer de una amplia cartera inicial de clientes. ✓ Posible sobreocupación de los profesionales. ✓ Escasos recursos Económicos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta demanda de servicios de consultoría ✓ Oportunidad de internet para ofrecer más información al usuario. ✓ Mercado de Pymes abandonado por las grandes consultoras ✓ Empresas de la competencia con menor variedad de servicios. ✓ Posible avance de otros servicios en el terreno de la consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia en el mercado con más experiencia y solidez. ✓ Aumento del poder de negociación de los clientes. ✓ Inestabilidad Económica

Figura 16 FODA de la propuesta

Análisis CAME

Una vez realizado el análisis **FODA**, podemos pasar a la realización de la Matriz **CAME**. Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico que lo que persigue es **Corregir** las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Explotar** las oportunidades que se derivan del Análisis FODA.

Corregir Debilidades.

- Para hacer frente a esta sobreocupación, se prevé incrementar la plantilla conforme aumenten la prestación de servicios.
- Ejecutaremos una fuerte inversión en marketing y promoción de la marca durante los primeros meses de constitución de la consultoría.
- Realizaremos exposiciones y catálogos explicando a los clientes potenciales los beneficios de los servicios prestados tanto en contabilidad como tributación.
- Promocionaremos a la empresa para darla a conocer a los clientes potenciales, Además, realizaremos acciones de marketing exhaustivas y recompensaremos a aquellos clientes que atraigan a nuevos clientes.
- Buscaremos los medios necesarios para poder operar con la consultoría y poder brindar nuestros servicios con la mejor calidad.

Afrontar Amenazas.

- Llevaremos a cabo operaciones que nos diferencien de nuestros competidores, tratando de afrontar necesidades no descubiertas (servicio ampliado), al mismo tiempo que ofreceremos una amplia gama de servicios.
- Brindaremos un servicio ampliado a nuestros clientes y cumpliremos con los plazos establecidos en los contratos. Además, el servicio será personalizado para cada cliente.
- Enfrentaremos la situación de crisis ofreciendo un valor añadido a nuestro servicio, además estableceremos unos precios por debajo de nuestra competencia con el fin de ganar más clientes.

Mantener las Fortalezas.

- Mantendremos una formación constante para no perder esta ventaja competitiva, mediante la asistencia a cursos y talleres y así obtener certificaciones.
- Siempre brindar el mejor servicio con responsabilidad para no perder la garantía del mismo y mantener la cartera de clientes.

- Impulsaremos la relación profesional – cliente, ofreciendo un trato cercano que fomente la confianza en el cliente, siempre dentro de la plena confidencialidad.
- Renovaremos el catálogo de servicios periódicamente, adaptándonos a las necesidades del mercado y a las exigencias del entorno.
- Ofreceremos un valor añadido a nuestros servicios mediante el servicio ampliado.

Explotar las Oportunidades.

- Permaneceremos informado a los clientes a través de la web, los servicios que brindamos y las novedades de la consultora.
- En el momento que estemos implantados en el mercado, ampliaremos nuestra servicios de consultoría mediante la vía Internet. Esto se realizará a través de servicios online.
- El servicio inmediato al cliente es la mejor opción para las pymes, por ello la venta frente a frente es la mejor opción.
- Mantendremos una cartera de servicios de consultoría amplia.
- Extenderemos nuestros servicios de consultoría a otros ámbitos como el área financiera.

Cadena de valor

Este concepto fue popularizado por Porter cuando inició en los años 80 sus estudios relacionados con la ventaja competitiva y una serie de estudios relacionados con el análisis de sectores industriales y la competencia. El análisis de la cadena de valor es una técnica que se utiliza con el objetivo de hallar la forma como se crea un elemento diferenciador sobre lo que hacen los demás competidores. Este análisis no niega la necesidad de ensanchar una capacidad productiva a partir de áreas o funciones no vinculadas con la atención del cliente, lo que hace es explicar cómo esas tareas se encadenan productivamente con aquello que el cliente espera percibir de un producto o servicio. De esa manera, el desafío del administrador de un negocio es encaminar que tareas que aparentarían no ser significativas en el manejo de clientes tengan alguna forma de medirse y evaluar su pertinencia desde su aporte a generar valor agregado y

deseo de compra del cliente. En la figura 17 se muestra el mapa de valor propuesto para este proyecto de negocio.



Figura 17 Flujo de cadena de valor

Actividades de Apoyo: Constituyen el marco administrativo de la empresa para que el proceso productivo se consolide, ya que un mal servicio administrativo puede conllevar a un pésimo servicio. En las que están:

Desarrollo de servicios: Esta actividad está encargada de promover nuevos servicios de asesoría a los clientes y por tal plantear soluciones.

Dirección de Talento Humano: Esta actividad nos permitirá buscar a los mejores postulantes para la asesoría tanto Contable como tributaria ya que ellos serán capaces de desarrollar los servicios y solventarán las necesidades de los clientes.

Dirección financiera: Esta actividad nos permitirá verificar los fondos de la empresa a nivel contable, presupuestario y administrativo ya que es importante que las proyecciones tanto a corto como a largo plazo tengan un debido control.

Dirección General: Esta es una actividad crucial dentro de las actividades de apoyo, ya que esta está liderada por la persona encargada de todas las actividades de la empresa.

Actividades Primarias. En esta se encuentran las actividades primordiales para el desarrollo del Servicio, por lo que estas son las que permite que el servicio sea entregado al cliente, en las que se encuentran:

Marketing: Esta actividad está encargada de promocionar los servicios que presenta la consultoría a través de la publicidad y la relación con los clientes.

Ventas: esta actividad se dedicará a la negociación y al cierre de la venta con los clientes y también realizará las propuestas y las formas de trabajo con los clientes.

Producción: Esta actividad se dedicará a la presentación de los servicios que ofrece la empresa consultora tanto en Contabilidad como Tributación.

Post Venta: Esta actividad estará dedicada a dar seguimiento si se está cumpliendo con los servicios que se ofrecen y también con la fidelización de los clientes.

Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis del marketing estratégico cuyo objetivo es enfocarse en las oportunidades de crecimiento de un negocio. En esta matriz se busca relacionar los productos o servicios con los mercados de acuerdo a si se encuentran en una fase de novedad o ya han tenido una presencia prolongada sobre el mercado. Dado que este proyecto busca insertar una nueva opción de servicio sobre un mercado existente y por otro lado se busca acercar la posibilidad de contratar servicios externos a empresas que anteriormente no podían contratarla por su costo, entonces el uso de la técnica de Ansoff será útil para abordar estas cuestiones en el esfuerzo por revitalizar el producto existente y captar segmentos que por exclusión económica no

participaban antes. En la figura 16 se muestra la aplicación de esta matriz para este análisis de factibilidad.

PRODUCTO EXISTENTE		PRODUCTO NUEVO	
ESTRATEGIAS DE PENETRACION EN EL MERCADO	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL SERVICIO		
Objetivo: Tratar de vender más a los mismos. Cómo: -Incrementar la inversión en publicidad. -Ofertas y promociones -Nuevos canales de venta	Objetivo: Vender algo nuevo a los mismos clientes. Cómo: -Escuchar activamente a los clientes. -Mix de Servicios.	MERCADO EXISTENTE	
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION.		
Objetivo: Tratar de vender lo que ya tenemos a nuestros clientes. Cómo: -Nuevos mercados geográficos. -Nuevos Canales de distribución. -Mejores precios -Creando nuevas alianzas	Objetivo: Crear nuevos servicios para nuevos clientes. Cómo: -Fusiones -Nuevas alianzas	MERCADO NUEVO	

Figura 18 Matriz de Ansoff

Como se puede apreciar, la empresa pretende como estrategia de captación de nuevos clientes en nuevos mercados la formación de alianzas y en el caso de los clientes actuales se pretende ampliar el portafolio de servicios con los que se atiende. De ambas estrategias se busca motivar la frecuencia y periodicidad de la contratación para lograr que las ventas crezcan. En la figura 19 se muestra mediante el mapa de objetivos cómo se logra el posicionamiento y penetración buscados en el mercado.

Mapa estratégico de objetivos.

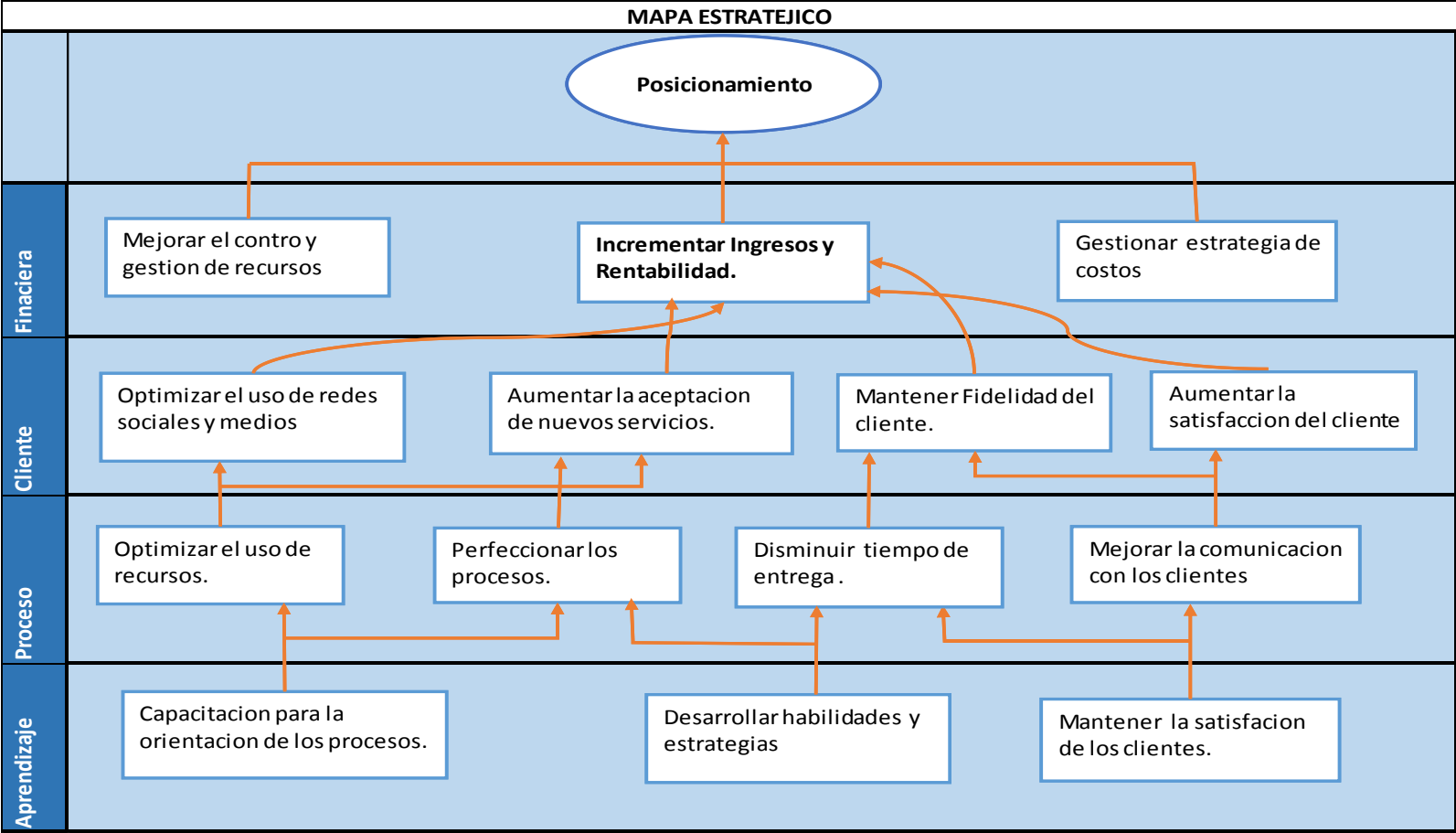


Figura 19 Mapa de objetivos

Servicio a Ofrecer

La necesidad detectada en el mercado cuencano es la asesoría contable y tributaria tanto a nivel de proveedor de servicios tercerizados y de acompañamiento sobre el equipo contable propio del cliente. Morante Asesores (2020) define a la asesoría contable como aquella que se encarga de todos los aspectos relacionados al registro y control de transacciones económicas relacionadas con la operación y marcha de las empresas; y por otro lado aconseja e informa a su cliente sobre la marcha económica de su empresa y que posibles opciones de planificación debe de tomar para una buena gestión.

A partir de lo anterior se puede advertir que la labor de una asesoría contable no se enmarca exclusivamente en labores operativas recurrentes de registro y contabilización, sino que debe dar una retroalimentación apropiada sobre como interpretar indicadores financieros y hechos económicos que pueden alterar la situación de liquidez y rentabilidad. Algunas funciones que destacan Morante Asesores (2020) con respecto a la asesoría contable son:

- Gestión de registros contables.
- Asesoramiento contable y revisión periódica de los estados financieros.
- Asesoría al departamento contable para el cierre anual y preparación para procesos de auditoría interna/externa, y
- Tercerización de servicios contables, nómina y tributarios.

Si bien la consultoría supone un trabajo complejo debido a que debe desarrollarse relaciones de confianza entre el cliente y el consultor por el sigilo y precaución de la información interna que debe intercambiarse para un correcto asesoramiento, el empeño y empatía que extienda la empresa consultora puede ayudar a construir dichas relaciones y mediar en aspectos de cooperación en la transmisión de información. Para el desarrollo exitoso del proceso consultor de esta propuesta de negocio se plantea un ciclo de cinco fases interrelacionadas para un servicio de asesoría eficiente: (a) Sesión de preparación o iniciación, (b) Diagnóstico, (c) Determinación de un plan de acción diseñado a medida de las necesidades del cliente, (d) Celebración del contrato de asesoría para la implementación del plan del literal anterior y (e)

Terminación/Post venta de otros productos y paquetes de acompañamiento continuo de la asesoría.

La estrategia que se adopta en este trabajo para lograr la penetración del producto es el desarrollo de contratos de asesoría con duración mínima de un año con el pago de una única tasa para el acompañamiento bien sea para temas contables o tributarios descritos en el capítulo anterior. Debido a que las compañías prestadoras de servicios de asesoría basan su valor agregado en el acompañamiento y soporte oportuno para la toma de decisiones, se toma esa cualificación en los servicios a ofrecer para lograr la afiliación a un año y trabajar oportunamente con al menos dos meses de anticipación para la renovación. De esta manera se mantiene una base de clientes estable y la capacidad de ampliación hacia nuevos clientes, sobre todo en los segmentos pequeño y micro que suele ser los más informales en la gestión contable y tributaria (Vera, Quintana, Chávez y González, 2017) y quienes tienen mayor necesidad en los productos a ofrecer de este proyecto.

Descripción del portafolio de servicios a desarrollar

El portafolio de servicios que nuestra empresa ofrece para el área de:

Asesoría contable es:

- Organización de la contabilidad y sus registros.
- Elaboración del plan de cuentas e inicio de los registros.
- Implantación de sistema contable
- Revisión de sistema contable existente en la empresa
- Actualización de la información contable y elaboración estados financieros
- Cumplimiento de deberes Superintendencia de Compañías, IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), Municipio, entre otros.
- Planificación presupuestaria
- Levantamiento y Control de Activos fijos

Asesoría tributaria:

En este campo nuestra empresa realizara un estudio sobre la planificación de los impuestos, realizando su pago estrictamente lo ordenado por la ley, de igual manera atender las consultas sobre el tema fiscal, y por tal ofrece los servicios de elaboración de declaraciones de:

- Declaraciones mensuales de impuestos.
- Declaración de impuesto renta.
- Anticipos de impuesto a la renta.
- Anexos de Impuesto.
- Impuesto Predial y Patentes.
- Asesoría proceso tributario.
- Impuestos Aduaneros.

CAPITULO 3 ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO

Esta sección del trabajo busca fundamentar la viabilidad del proyecto, para lo cual justifica la propuesta de negocio de consultoría para la ciudad de Cuenca. Esta alternativa de negocio puede aplicarse para llenar los vacíos del mercado encontrados en el estudio del mismo. Los aspectos que se consideran para la fundamentación vienen dados por la configuración del negocio en su geolocalización sobre la zona de influencia y los indicadores financieros de factibilidad y rentabilidad que se desprenden del análisis.

Localización

Desde un enfoque macro, la empresa estará ubicada en la provincia del Azuay específicamente en la ciudad de Cuenca. Esta ciudad cuenta con las siguientes características naturales y geográficas (CIDEU, 2020):

Santa Ana de los Ríos de Cuenca se encuentra en el valle interandino de la sierra sur, con un nivel de altitud sobre el mar de 2535 metros. Su clima es mayormente templado y tiene una temperatura que oscila entre los 14 y 18 grados centígrados. Su extensión territorial es de 8,639 kilómetros cuadrados y su población de acuerdo al último censo poblacional supera los 800 mil habitantes. Su ubicación geográfica le permite estar cerca de las provincias del Guayas y El Oro que son sedes de los principales puertos de carga y graneleros de Ecuador; así como de las provincias de Morona Santiago y Zamora Chinchipe, que son sedes de las principales empresas de explotación minera.

Orográficamente se encuentra asentada sobre un sistema de valles y montañas excepcionales rodeado por cuatro ríos principales: Tomebamba, Yanucay, Machángara y Tarqui, los cuales sectorizan la ciudad naturalmente de oeste a este. Los sistemas fluviales más importantes son el río Jubones y el Paute. El punto más alto de la ciudad se encuentra en el Nudo del Cajas, el cual está a 4,500 metros de altura y es la sede del Parque Nacional Cajas.

Políticamente la ciudad se encuentra dividida en 15 parroquias urbanas y 21 rurales. El tejido productivo de la ciudad está sostenido en actividades comerciales y actividades de manufactura. Entre las dos actividades concentran el 21.9% y 17.8% de la PEA cantonal.

A un enfoque micro, la empresa estará ubicada en el sector urbano cercano al centro histórico, la dirección exacta es calle Luis Cordero y Pio Bravo. Este local es de una planta, lo cual permite la accesibilidad a personas con movilidad reducida. En la figura 20 se muestra la ubicación en gps.



Figura 20 Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps.

Infraestructura física

Un centro de consultoría debe contar con la amplitud y facilidades de mobiliario e infraestructura para poder brindar confort a quienes demandan los servicios in-situ, así como para poder organizar sesiones de acompañamiento ejecutivo o capacitación sobre temas puntuales en los cuales el Consultor empodera al cliente. Para el desarrollo de esta empresa se considera imprescindible: Muebles de oficina, equipos de computación, útiles y suministros de cafetería y oficina, y sistemas de tecnología de la información.

Para el desarrollo de actividades, la empresa arrienda un local con cuatro ambientes sobre los cuales se acomoda el mobiliario para oficina administrativa, espacio de atención externa al cliente, sala de sesiones y capacitación y oficina de gerencia. Adicionalmente se tiene incorporado un baño para damas y otro para caballeros, en la figura 21 se muestra el plano de implementación.

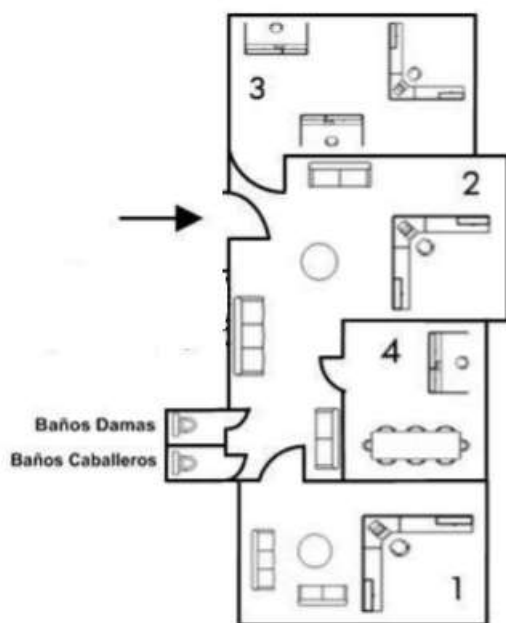


Figura 21 Plano de las instalaciones

(Nota: Oficina 1: Espacio de atención externa al cliente, Oficina 2: Recepción y sala de estar, Oficina 3: Gerencia y Oficina 4: Sala de Sesiones y Capacitación)

Flujograma de Atención de Servicio en la Oficina

La propuesta de negocio se suscribe a una filosofía empresarial de prestación de servicios de calidad para la solución de necesidades de acompañamiento en los aspectos contable y tributario. La base de las operaciones debe de ser capaz de transmitir un enfoque dinámico y moderno de atención a los empresarios y emprendedores que necesiten un respaldo en sus tomas de decisiones estratégicas de manera oportuna. Para lograr ese cometido se propone el siguiente flujo de atención diagramado en la figura 22, basado en las expectativas del mercado y lo que la teoría sugiere para lograr enganche de los clientes, se estima permitirá la captura agresiva de las oportunidades de mercado sin satisfacer detectadas en el capítulo anterior.

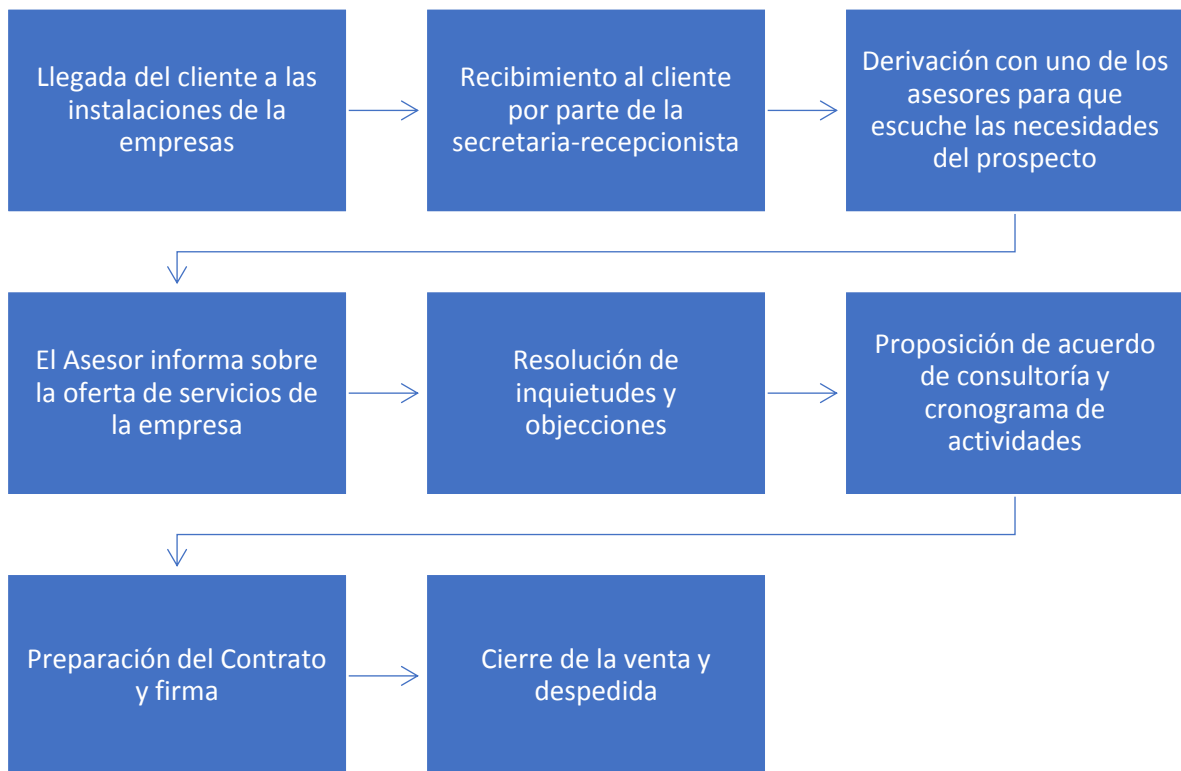


Figura 22 Flujo de atención al cliente.

Estructura Organizacional

Esta propuesta de negocio plantea los siguientes cargos mínimos para poder asegurar la calidad en el servicio de atención al cliente: Gerente General (1), Coordinador administrativo-financiero (1), Contador (1), Coordinador de consultoría (1), Analistas administrativos-financieros (2), Analista Contable (1), Analistas de consultoría (2) y Secretaria-Recepcionista (1). En total se estiman 10 personas para estas funciones, no se hace una consideración específica con respecto al género. Para los cuatro primeros cargos se plantea que el nivel de estudio mínimo sea de maestría en contabilidad, finanzas, tributación o campos afines.

En los cargos restantes se espera que los colaboradores tengan como mínimo nivel de formación los últimos 2 semestres de carrera de tercer nivel o formación completa. Se espera para todas las funciones que los aplicantes tengan un mínimo de tres años de experiencia en posiciones similares, se evaluará adicionalmente que ese desempeño haya sido en otras firmas consultoras. En la figura 23 se muestra el organigrama para esta estructura.

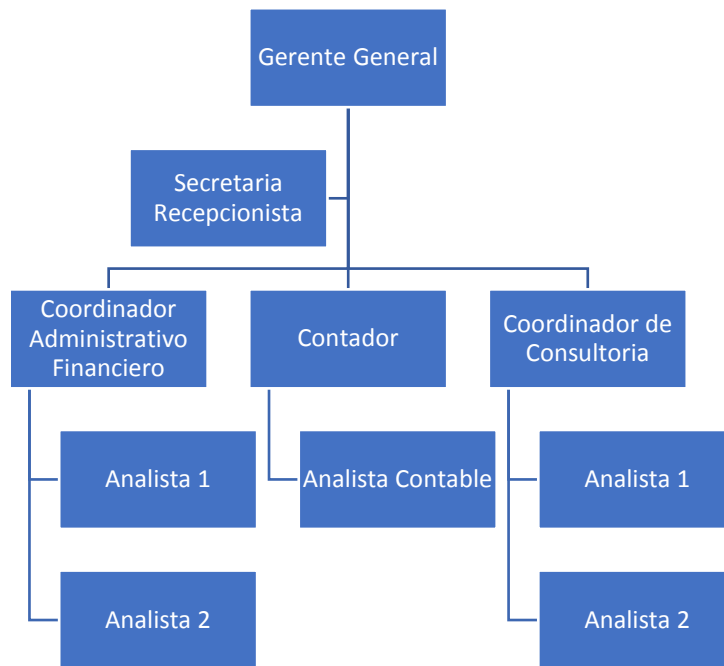


Figura 23 Organigrama empresarial

A continuación, se muestra una breve descripción sobre las funciones que se asignan a cada uno de ellos cargos descritos.

Gerente General

- Planificación estratégica de la empresa.
- Gestionar la estructura provista, así como el análisis de posibles nuevos cargos o fusiones de los existentes.
- Controlar la planificación periódica de la empresa a partir de la gestión presupuestaria, encontrando las fuentes de desviaciones o diferencias en la ejecución.
- Coordinar con los tres cargos medios de administración el desarrollo de reuniones de seguimiento sobre la ejecución de los presupuestos mensuales de cada área.
- Aprobar compras de equipos, materiales y otros implementos necesarios para la correcta gestión empresarial.
- Decidir sobre la contratación de personal, así como aprobar esquemas de incentivos para elevar la productividad empresarial del equipo de trabajo.

Secretaria-Recepcionista

- Atención y servicio al cliente.
- Llevar apuntes sobre indicaciones que indiquen sus superiores.
- Redactar cartas, certificados y otros documentos necesarios para la comunicación empresarial interna y externa.
- Recibir y custodiar la documentación que llegue a la empresa así como mantener un registro pasivo de la documentación interna de la organización.

Coordinador Administrativo-Financiero

- Efectúa el análisis y planificación financiera de la organización.
- Toma decisiones de inversión y financiamiento en los límites definidos por la Gerencia General. En aquellos procesos que excedan su capacidad de toma de decisiones deberá de conformarse el Consejo Consultivo de Inversión y Financiamiento, integrado por las dos Coordinaciones, el Contador y el Gerente General.
- Administra y formula política de crédito de la empresa, así como concesión de créditos de proveedores para estabilizar el ciclo de caja.
- Elabora propuestas financieras para mejorar los estándares de costos de los servicios de consultoría.
- Ejecuta la política de recursos humanos de la organización.
- Dirige el sistema de carrera administrativa de la organización, así como coordina los programas de capacitación y entrenamiento con las otras áreas de trabajo.
- Promueve el clima laboral adecuado entre colaboradores y empresas.
- Gestiona la obtención de permisos de funcionamiento y demás requerimientos legales para la puesta en marcha de la organización.

Analistas de Coordinación Administrativa-Financiera

- Preparar informes de análisis de la ejecución financiera de la organización para la toma de decisiones del Coordinador.
- Negociar con proveedores la concesión/ampliación de términos de crédito.

- Elaborar órdenes de compra de materiales e insumos.
- Efectuar análisis de proveedores para determinar la economía en la compra de implementos e insumos para la organización.
- Llevar un archivo pasivo de proveedores de bienes y servicios.
- Ejecutar la parte operativa relacionada a la obtención de permisos y demás trámites legales necesarios para el funcionamiento organizacional.

Contador

- Desarrollar el plan contable de la empresa según el sistema de gestión de costos administrativos.
- Presentación de balances mensuales.
- Revisar las transacciones periódicas con respecto a cobros y pagos de la empresa: notas de débito, notas de crédito, emisión de cheques y pagos mensuales de nómina y beneficios sociales.
- Determinar un sistema de costeo apropiado para el cálculo de precios de los procesos de consultoría.
- Presentar informes de su área que sean solicitados por la Gerencia General, la Coordinación Administrativa-Financiera o la Coordinación de Consultoría.
- Revisar las facturas, órdenes de pago, de compra y notas de ingresos o egresos de la organización.
- Pagar oportunamente los impuestos y tributos establecidos por la normativa legal vigente.
- Revisar las declaraciones de impuestos periódicas, procurando el ahorro tributario para la organización.

Analista Contable

- Elaborar cheques, transferencias y pagos previa autorización del Contador.
- Preparar estados financieros para revisión.
- Preparar declaraciones de impuestos y otros tributos.
- Registrar facturas y demás documentos comerciales en el sistema contable interno.

- Custodiar el registro de los reportes que se deriven de sus operaciones de jornalización.
- Realizar conciliaciones bancarias
- Llevar un reporte de control de anticipos u otros valores consignados a favor de proveedores, de manera que sean cruzados o provisionados en el período contable respectivo.
- Levantamiento de inventario físico.

Coordinador de Consultoría

- Búsqueda activa de clientes.
- Formación de grupos de trabajo para la elaboración de proyectos de consultoría, tomando en consideración el perfil y experiencia profesional de sus analistas.
- Asigna los programas de consultoría a su equipo de trabajo.
- Proponer programas de formación y desarrollo interno de trabajadores en habilidad blandas y de toma de decisiones a fin de crear una capacidad propia de toma de decisiones y proposición de soluciones basadas en la rentabilidad del cliente.
- Coordinar con su equipo un marco estandarizado de normas mínimas para toma de decisiones, de manera que todos los integrantes del equipo de consultoría se comuniquen en los mismos términos sin lugar a dilemas frente al cliente.
- Fortalecer la capacidad de los clientes para identificar, analizar y resolver problemas.
- Autoriza la realización de proyectos de consultoría de gran escala, luego de revisión con la Gerencia General.
- Revisa y aprueba los informes finales de consultoría de los clientes.

Analistas de Consultoría

- Programar y ejecutar los procesos de consultorías.
- Planificar y desarrollar proyectos de mejora para los clientes a partir de la identificación de necesidades.

- Ayudar a los clientes a identificar obstáculos que le impiden el logro de sus metas, con el interés de mantener la cartera de prospectos de la organización.
- Investigar las ineficiencias del cliente, en caso de ser necesarios con una visita programada a sus instalaciones y con el soporte del Coordinador de Consultoría.
- Analizar la información entregada por el cliente y el Coordinador de Consultoría para proponer un programa de resolución de problemas y conflictos.
- Realizar el borrador del informe final de consultoría para aprobación del Coordinador.

Permisos de funcionamiento y aspectos tributarios

Para la ejecución de este proyecto se consideran los siguientes documentos legales para el funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias: Constitución Legal de la empresa, Registro del Nombre Legal y Signos Distintivos, Registro Único del Contribuyente (RUC), Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos y Permiso de Funcionamiento de la Municipalidad.

Con respecto a la Constitución Legal de la empresa se debe contratar por honorarios a un abogado experto en el tema. Este tema se inicia con proporcionar tres nombres de la empresa, con el objetivo de verificar si existe por fonética o identificación algún otro negocio ya constituido. Con el nombre que se encuentre libre se procede a hacer la reserva de denominación en la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías. Una vez obtenido la certificación de reserva de nombre de la Superintendencia de Compañías se debe de gestionar la cuenta de integración de capitales en una institución financiera para lo cual a más de la certificación se debe de agregar: Copia de cédula de identidad de los accionistas, Carta del Representante Legal dirigida a la institución financiera indicando la constitución de la cuenta y el monto de la aportación.

Una vez integrada la cuenta de capitales, se debe de elevar las escrituras de constitución de la empresa a documento público mediante un notario. Este trámite se acompaña de los siguientes documentos habilitantes: Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de los socios de la compañía; Minuta elaborada por el abogado auspiciante del proceso; Certificado original de apertura de la cuenta de integración de

capitales y Certificado original de la reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías. Si no existen observaciones, mediante resolución se dispone:

“Aprobar la constitución y que un extracto dado por la Superintendencia de Compañías se la publique en un diario del domicilio de la compañía. Que el notario que realizó los testimonios de las escrituras y la resolución dada por la Superintendencia de Compañías. Que la compañía proceda a afiliarse a una de las cámaras de producción. Que la compañía proceda a obtener el registro único de contribuyente (RUC)”.

Para la finalización del trámite se debe de registrar la sociedad en el Registro Mercantil con los siguientes documentos: Original de la publicación del extracto de constitución de la empresa; Copia de la escritura pública; Copia de los nombramientos inscritos; Copia de afiliación a una cámara de producción y Copia del RUC.

En lo que respecta al registro de nombre comercial y logos se debe hacer un trámite ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) el cual consta de los siguientes pasos (Derechos Intelectuales, 2021).

- 1.- Ingresar en la página del SENADI: www.derechosintelectuales.gob.ec
- 2.- Seleccione PROGRAMA/SERVICIOS
- 3.- Ingrese opción CASILLERO VIRTUAL
- 4.- Llenar los datos que le solicitan en el CASILLERO VIRTUAL (Si es persona natural ponga sus datos con su número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica coloque los datos con el RUC de la empresa)
- 5.- Una vez que haya dado este procedimiento le llegara a su correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.
- 6.- Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, usted podrá ingresar a SOLICITUDES EN LINEA.
- 7.- Ingrese con su usuario y contraseña
- 8.- Ingrese a la opción PAGOS
- 9.- Opción TRAMITES NO EN LINEA
- 10.- Opción GENERAR COMPROBANTE

- 11.- Se despliega una plantilla que usted tiene que llenar los datos; le solicitan que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingrese el código 1.1.10.)
- 12.- Ingrese los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE
- 13.- Imprima el comprobante
- 14.- Y asista el BANCO DEL PACIFICO a pagar la tasa de \$16,00 o realice el pago en línea (Manual de uso)
- 15.- Escanee los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado)
- 16.- Envíe vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@senadi.gob.ec, así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que desea verificar.
- 17.- Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.
- 18.- Una vez que usted verifique en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
- 19.- Ingrese a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
- 20.- Opción REGISTRO
- 21.- Del listado escoja la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
- 22.- Y proceda a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca
- 23.- Después de haber ingresado los datos
- 24.- Botón GUARDAR
- 25.- Botón VISTA PREVIA
- 26.- Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
- 27.- Cancele en el Banco del Pacífico
- 28.- Icono INICIO DE PROCESO.

Antes que los otros permisos, se debe de gestionar la obtención del RUC con el Servicio de Rentas Internas. Los documentos que se necesitan son: Original y copia certificada de la escritura pública de constitución o de domicilio inscrito en el Registro Mercantil; Original y copia certificada del nombramiento del Representante Legal registrado en el Registro Mercantil; Copia a color de la cédula de identidad y certificado de votación del último proceso electoral; Original y copia de una planilla de servicios básicos perteneciente a los últimos tres meses anteriores a la fecha de realización del

trámite. Luego de obtenido el RUC se imponen las siguientes obligaciones tributarias de la organización: Declaración anual del impuesto a la renta, Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y obligación de llevar registros contables.

Para el Permiso de Funcionamiento de los Bomberos se debe de solicitar una inspección previa para que se constate el cumplimiento de las normas técnicas para sistemas contra incendios, de acuerdo a las dimensiones y distribución física de la infraestructura de la oficina. Los documentos habilitantes para el trámite son: Original y copia simple del RUC; Copia simple de la escritura de constitución de la empresa; Copia a color de la cédula de identidad del representante legal y copia simple de su certificado de votación; Copia simple del nombramiento del Representante Legal de la compañía y Presentación de la factura original de compra de extintores de incendios. Para la renovación del permiso a estos documentos debe de agregarse la presentación de la factura original de haber recargado el equipo al vencimiento de su contenido.

Finalmente, en lo que respecta al Permiso Municipal de Funcionamiento se debe de iniciar el trámite una vez que se ha obtenido el Permiso de Funcionamiento de Bomberos. Los documentos habilitantes para su obtención son: Pago del formulario y tasa de habilitación; Copia simple del RUC; Copia simple de la escritura de constitución de la empresa; Copia a color de la cédula de identidad del Representante Legal; Croquis de la instalación y Original y copia del Permiso de Funcionamiento de Bomberos. Dado que el local sobre el que se asienta la empresa no es de su propiedad sino alquilado, no se deben de consignar los documentos: Copia de patente del precio y Permiso de Creación de Establecimientos.

Estudio Financiero

En esta sección del capítulo se fundamenta la viabilidad económica en la ejecución del proyecto. Para ello se plantean hipótesis de partida con respecto a la inversión inicial, porción del mercado a satisfacer y determinación del precio a partir de las expectativas de los posibles clientes debido a que la existencia de otras empresas consultoras en el mercado implica una intervención como precio-aceptante antes que precio-proponente. En la tabla 5 se muestra la composición de la inversión inicial

estimada para este proyecto y en la tabla 6 se presenta el esquema de financiamiento de la inversión inicial.

Tabla 5 *Plan de inversión inicial*

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
TERRENO	0,00
OBRAS CIVILES	0,00
MUEBLES Y ENSERES	0,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6.950,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6.950,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.665,00
GASTOS PREOPERATIVOS	18.349,36
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	20.014,36
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	0,00
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
MANO DE OBRA DIRECTA	0,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	0,00
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
GASTOS ADM	0,00
GASTOS DE VTAS	0,00
IMPREVISTOS (10%)	2.001,44
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	2.001,44
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	28.965,79

Tabla 6 *Estructura del financiamiento*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	12.965,79	45%	16,00%
APORTE DE CAPITAL	16.000,00	55%	15,00%
TOTAL FINANCIAMIENTO	28.965,79	100%	13,87%

Como se puede apreciar se consideran dentro de la inversión inicial un componente de gastos preoperacionales, dentro del cual se incluyen al menos tres meses de servicios básicos y salarios. Este tiempo de determinación permite que el negocio se pueda ir estableciendo en el mercado y captando porciones sobre todo en el segmento que de acuerdo a la encuesta aplicada se identifica como muy inconforme de su servicio de consultoría.

La mezcla de financiamiento muestra que el 55% se cubre con fondos propios y el 45% con préstamo bancario. Para el préstamo bancario se coloca una tasa de 16% debido a que al inicio de operaciones es más fácil utilizar crédito de consumo de

emisores de tarjeta de crédito antes que microcrédito, que es más oneroso. En el caso de los fondos propios se asigna una tasa del 15% la cual se determina a partir de la sumatoria de tres instrumentos de ahorro que podría significar la indiferencia entre usar los fondos disponibles para este proyecto o colocarlo en dos instrumentos de ahorro a plazo fijo y un fondo de inversión.

Dado que el proyecto plantea un cofinanciamiento con crédito bancario, se plantea una alternativa de crédito a 3 años plazos a una tasa del 16%, el cronograma de amortización se muestra en la tabla 7.

Tabla 7 *Tabla de amortización.*

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		12.965,79			
1	27-mar-2022	12.605,63	172,88	360,16	533,04
2	26-abr-2022	12.245,47	168,08	360,16	528,24
3	26-may-2022	11.885,31	163,27	360,16	523,43
4	25-jun-2022	11.525,15	158,47	360,16	518,63
5	25-jul-2022	11.164,99	153,67	360,16	513,83
6	24-ago-2022	10.804,83	148,87	360,16	509,03
7	23-sep-2022	10.444,67	144,06	360,16	504,23
8	23-oct-2022	10.084,51	139,26	360,16	499,42
9	22-nov-2022	9.724,34	134,46	360,16	494,62
10	22-dic-2022	9.364,18	129,66	360,16	489,82
11	21-ene-2023	9.004,02	124,86	360,16	485,02
12	20-feb-2023	8.643,86	120,05	360,16	480,21
13	22-mar-2023	8.283,70	115,25	360,16	475,41
14	21-abr-2023	7.923,54	110,45	360,16	470,61
15	21-may-2023	7.563,38	105,65	360,16	465,81
16	20-jun-2023	7.203,22	100,85	360,16	461,01
17	20-jul-2023	6.843,06	96,04	360,16	456,20
18	19-ago-2023	6.482,90	91,24	360,16	451,40
19	18-sep-2023	6.122,74	86,44	360,16	446,60
20	18-oct-2023	5.762,57	81,64	360,16	441,80
21	17-nov-2023	5.402,41	76,83	360,16	437,00
22	17-dic-2023	5.042,25	72,03	360,16	432,19
23	16-ene-2024	4.682,09	67,23	360,16	427,39
24	15-feb-2024	4.321,93	62,43	360,16	422,59
25	16-mar-2024	3.961,77	57,63	360,16	417,79
26	15-abr-2024	3.601,61	52,82	360,16	412,98
27	15-may-2024	3.241,45	48,02	360,16	408,18
28	14-jun-2024	2.881,29	43,22	360,16	403,38
29	14-jul-2024	2.521,13	38,42	360,16	398,58
30	13-ago-2024	2.160,97	33,62	360,16	393,78
31	12-sep-2024	1.800,80	28,81	360,16	388,97
32	12-oct-2024	1.440,64	24,01	360,16	384,17
33	11-nov-2024	1.080,48	19,21	360,16	379,37
34	11-dic-2024	720,32	14,41	360,16	374,57
35	10-ene-2025	360,16	9,60	360,16	369,77
36	09-feb-2025	0,00	4,80	360,16	364,96

En la figura 24 se presentan un resumen sobre los supuestos vinculados al mercado. Se ha propuesto un precio promedio base de la consultoría de \$ 125, un nivel de penetración de 1.70% sobre la población de empresas PYMES de la ciudad de Cuenca que se encuentran en situación *muy inconforme* con su servicio de consultoría actual de acuerdo a la encuesta. Este indicador se relaciona con el método de juicio práctico de determinación de cuotas de venta señalado por López-Vera, Basantes-Cuesta, Villaprado-Chávez y Apolinario-Quintana (2016). Los ingresos por ventas estimados a partir de los datos en la figura 24 se presentan en la figura 25.

DETERMINACIÓN DE MERCADO	
La penetración del 1,7% en el 1er año, con crecimiento del 3% anual	
Población	10.552
Penetración 1er. año	1,70%
Consultorías Mensuales	179
Consultorías Anuales	2.153
Crecimiento anual	Año 1-2-3 3% / Año 4-5 10%
Precio (con base en encuestas)	125

Figura 24 Hipótesis del mercado

Se plantea que las ventas en el año 1 serán de 2153 consultorías o un equivalente de 179 servicios por mes u 8 servicios por días. Dada la estructura jerárquica establecida en el apartado anterior eso implicaría atención de 3 usuarios por día por cada Analista contratado en la empresa. De esta manera se espera ventas en el primer año con \$ 269,125 o su equivalente a \$ 22,427 por mes y se elevarían hasta el año 5 hasta \$ 345,472. El crecimiento del número de consultorías se estima conservadoramente en torno al 3% en los años 2 y 3, y 10% para los siguientes años. Estas tasas se obtienen a partir del método de juicio práctico para las cuotas de venta (López-Vera, Basantes-Cuesta, Villaprado-Chávez y Apolinario-Quintana, 2016), a partir de la revisión documental de otros estudios de mercado disponibles en el internet para empresas de consultoría de tamaño micro y orientada hacia los segmentos de mediano a micro empresarial.

	1	2	3	4	5
CONSULTORÍAS	2.153	2.218	2.284	2.513	2.764
PRECIO	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
INGRESOS POR VENTAS	\$ 269.125,00	\$ 277.198,75	\$ 285.514,71	\$ 314.066,18	\$ 345.472,80

Figura 25 Estimación de ingresos

El valor de \$ 125 se define como el pago mensual de suscripción de las consultorías a nivel contable o tributario a realizar con la empresa que contrata con nosotros. Se trata de que los clientes que busquen los servicios que se ofertan se mantengan fieles y no vengán eventualmente por un problema focal, sino que sientan a la empresa como un socio externo importante para su desarrollo.

Con respecto a la política salarial, en la figura 26 se muestra los perfiles de la jerarquía organizacional y los salarios base mensuales. Se puede apreciar que la nómina tiene un costo mensual de \$ 11,400. Los cargos que están relacionados con la prestación directa del servicio: Coordinador y Analistas de Consultoría tienen un costo de \$ 3,200. De acuerdo a la clasificación de la mano de obra, de las 10 personas a contratar 7 son parte de procesos de soporte de la cadena de valor y 3 están relacionados con la venta de los servicios de la empresa.

SUELDOS DE EMPLEADOS	MENSUAL	
	EMPLEADOS	SUELDOS BASE
GERENTE GENERAL	1	3000
SECRETARIA REPCIONISTA	1	500
COORDINADOR ADM-FINANCIERO	1	1200
COORDINADOR DE CONSULTORIA	1	1800
CONTADOR	1	1400
ANALISTA ADM-FINANCIERO	2	700
ANALISTA CONTABLE	1	550
ANALISTA DE CONSULTORÍA	2	700

Figura 26 Detalle de nómina y sus costos

En las figuras 27 y 28 se muestran la composición de los gastos administrativos y de ventas propuestos para este proyecto. Los gastos administrativos están basados en salarios y demás componentes que son pertinentes para la operación de la infraestructura y los que están relacionados con la prestación del servicio. En cambio, los gastos de ventas expresan por un lado la inversión de promoción y publicidad que es necesaria para el posicionamiento de la empresa y adicionalmente se plantea un esquema de compensación por bonos para el área de Consultoría, con el objetivo de incentivar su participación activa y creativa en la atención a clientes y en la búsqueda de nuevos prospectos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	1	2	3	4	5
SUELDO PERSONAL ADM	197.000,28	202.910,29	207.186,70	211.650,52	216.254,17
ARRIENDO	14.400,00	14.832,00	15.276,96	15.735,27	16.207,33
INTERNET	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53
SUMINISTROS	3.200,00	3.296,00	3.394,88	3.496,73	3.601,63
SERVICIOS BASICOS	8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPACITACIÓN	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
PLAN CELULAR	200,00	206,00	212,18	218,55	225,10
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	228.200,28	235.046,29	240.286,78	245.743,61	251.370,05

Figura 27 Detalle de gastos administrativos

GASTO DE VENTAS	1	2	3	4	5
HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARKETING Y PUBLICIDAD	21.000,00	21.630,00	22.278,90	24.506,79	26.957,47
COMISIONES/KPI	5.000,00	5.150,00	5.304,50	5.834,95	6.418,45
TOTAL GASTO DE VENTAS	26.000,00	26.780,00	27.583,40	30.341,74	33.375,91

Figura 28 Detalle de gastos de ventas

Una vez determinados el comportamiento de las ventas y gastos necesarios para atender el funcionamiento del proyecto, se debe de determinar si las cantidades de consultoría serán suficientes para cubrir la capacidad instalada. Es así que en la figura 29 se muestra el análisis de punto de equilibrio para esta propuesta de negocio. La estrategia de precios del negocio se mantiene fija durante los cinco años de proyecto debido a que se plantea un enfoque de precios accesibles para de esa manera captar el mayor mercado posible del segmento de insatisfacción que se recogieron en la encuesta del capítulo anterior. Si se contrastan esos resultados con lo mostrado en la figura 24, se puede apreciar que el presupuesto de ventas de consultoría incluye las cantidades sugeridas para el equilibrio contable y por tanto existe cobertura para cubrir todos los costos relacionados a la operación.

	1	2	3	4	5
CONSULTORÍAS (PTO EQ)	2.000	2.060	2.122	2.334	2.567
PRECIO UNITARIO	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
CARGOS VARIABLES UNIT	\$ 27,59	\$ 27,59	\$ 26,80	\$ 24,39	\$ 22,21
CARGOS VARIABLES	\$ 59.400,96	\$ 61.182,99	\$ 61.207,59	\$ 61.292,03	\$ 61.384,93
CARGOS FIJOS	\$ 194.799,32	\$ 200.643,30	\$ 206.662,60	\$ 214.793,31	\$ 223.361,04
GASTO TOTAL	\$ 254.200,28	\$ 261.826,29	\$ 267.870,18	\$ 276.085,35	\$ 284.745,96

Figura 29 Punto de equilibrio

En la tabla 8 se muestra la proyección del estado de resultado de la empresa, la utilidad neta estimada para el año uno es de \$ 5,743 y se proyecta para el año 5 sea de \$ 38,648 es decir, un crecimiento de \$ 32,905 para el horizonte de planeación o \$ 6,581 por cada año. De acuerdo a la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera promulgada el 29 de diciembre de 2017, se ha considerado como tasa de impuestos el 22% debido a que este proyecto contempla la creación de una empresa bajo la figura del régimen de microempresas.

Tabla 8 *Estado de Resultados Proyectado*

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
VENTAS	\$ 269.125,00	\$ 277.198,75	\$ 285.514,71	\$ 314.066,18	\$ 345.472,80
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 269.125,00	\$ 277.198,75	\$ 285.514,71	\$ 314.066,18	\$ 345.472,80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 228.200,28	\$ 235.046,29	\$ 240.286,78	\$ 245.743,61	\$ 251.370,05
GASTOS DE VENTAS	\$ 26.000,00	\$ 26.780,00	\$ 27.583,40	\$ 30.341,74	\$ 33.375,91
EBITDA	\$ 14.924,72	\$ 15.372,46	\$ 17.644,53	\$ 37.980,84	\$ 60.726,84
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 2.433,00	\$ 2.433,00	\$ 2.433,00	\$ 2.433,00	\$ 2.433,00
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 2.316,67	\$ 2.316,67	\$ 2.316,67	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 10.175,05	\$ 10.622,79	\$ 12.894,86	\$ 35.547,84	\$ 58.293,84
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.512,68	\$ 1.181,33	\$ 489,82	\$ 14,41	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 8.662,38	\$ 9.441,47	\$ 12.405,04	\$ 35.533,43	\$ 58.293,84
15% PARTICIPACIÓN	\$ 1.299,36	\$ 1.416,22	\$ 1.860,76	\$ 5.330,01	\$ 8.744,08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.363,02	\$ 8.025,25	\$ 10.544,29	\$ 30.203,42	\$ 49.549,76
22% IMPUESTOS	\$ 1.619,86	\$ 1.765,55	\$ 2.319,74	\$ 6.644,75	\$ 10.900,95
UTILIDAD NETA	\$ 5.743,16	\$ 6.259,69	\$ 8.224,54	\$ 23.558,66	\$ 38.648,82

En la tabla 9 se muestra cómo se encuentra repartido en costos y gastos los valores generados por las ventas. Se puede apreciar que los gastos administrativos y de ventas representan en el año 1 94.5% hasta el año 5 en el que caen a 82.5%. Con respecto a las utilidades se aprecia que, en luego de cubrir todos los costos, gastos y aspectos tributarios, por cada dólar de ventas que recibe la empresa \$ 0.02 queda para los accionistas de la empresa. Este indicador mejora hasta el año 5 en el que se ubica en \$ 0.11

Tabla 9 *Análisis Vertical del Estado de Resultado proyectado*

	1	2	3	4	5
VENTAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COSTO DE VENTAS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD BRUTA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	84,8%	84,8%	84,2%	78,2%	72,8%
GASTOS DE VENTAS	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%
EBITDA	5,5%	5,5%	6,2%	12,1%	17,6%
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%	0,7%
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	0,9%	0,8%	0,8%	0,0%	0,0%
EBIT	3,8%	3,8%	4,5%	11,3%	16,9%
GASTOS FINANCIEROS	0,6%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	3,2%	3,4%	4,3%	11,3%	16,9%
15% PARTICIPACIÓN	0,5%	0,5%	0,7%	1,7%	2,5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,7%	2,9%	3,7%	9,6%	14,3%
22% IMPUESTOS	0,6%	0,6%	0,8%	2,1%	3,2%
UTILIDAD NETA	2,1%	2,3%	2,9%	7,5%	11,2%

En la tabla 10 se presenta el balance general proyectado para esta propuesta de negocio. Se puede apreciar que la posición de activos pasa de \$ 28,966 en el preoperacional hasta ubicarse en \$ 118,080 al cabo de cinco años. Dado que no se maneja dentro de este período políticas de crédito a clientes y proveedores relevantes, los saldos de las cuentas por pagar y por cobrar son cero. No obstante, debido a que por temas de feriados largos como noviembre y diciembre pueden significar atrasos en pago de la cuota de suscripción de \$ 125, entonces se introduce una semana de financiamiento no explícito para la cartera para sensibilizar la recuperación de la cartera. Se muestra también que la porción de endeudamiento con terceros se reduce al final del año 3 debido a que se termina de pagar la obligación contraída para el financiamiento de la inversión inicial.

Tabla 10 *Balance General Proyectado*

	Preoperacional	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA BANCOS	\$ 2.001	\$ 6.636	\$ 13.431	\$ 22.922	\$ 55.439	\$ 103.587
CUENTAS POR COBRAR		\$ 5.175	\$ 5.331	\$ 5.491	\$ 6.040	\$ 6.644
INVENTARIOS		\$ -				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.001	\$ 11.812	\$ 18.762	\$ 28.413	\$ 61.478	\$ 110.231
ACTIVO FIJO						
OBRAS CIVILES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 6.950	\$ 6.950	\$ 6.950	\$ 6.950	\$ 6.950	\$ 6.950
(-) DEPRECIACIONES		\$ -2.317	\$ -4.633	\$ -6.950	\$ -6.950	\$ -6.950
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 6.950	\$ 4.633	\$ 2.317	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO DIFERIDO						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 20.014	\$ 20.014	\$ 20.014	\$ 20.014	\$ 20.014	\$ 20.014
AMORTIZACIONES ACUMULADAS		\$ -2.433	\$ -4.866	\$ -7.299	\$ -9.732	\$ -12.165
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 20.014	\$ 17.581	\$ 15.148	\$ 12.715	\$ 10.282	\$ 7.849
TOTAL ACTIVO	\$ 28.966	\$ 34.027	\$ 36.227	\$ 41.128	\$ 71.761	\$ 118.080
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
CTA POR PAGAR PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 1.620	\$ 1.766	\$ 2.320	\$ 6.645	\$ 10.901
PARTICIPACIÓN POR PAGAR	\$ -	\$ 1.299	\$ 1.416	\$ 1.861	\$ 5.330	\$ 8.744
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 2.919	\$ 3.182	\$ 4.180	\$ 11.975	\$ 19.645
PASIVO A LARGO PLAZO						
DEUDA A LP	\$ 12.966	\$ 9.364	\$ 5.042	\$ 720	\$ -0	\$ -0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 12.966	\$ 9.364	\$ 5.042	\$ 720	\$ -0	\$ -0
TOTAL PASIVO	\$ 12.966	\$ 12.283	\$ 8.224	\$ 4.901	\$ 11.975	\$ 19.645
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
UTILIDAD RETENIDA		\$ -	\$ 5.743	\$ 12.003	\$ 20.227	\$ 43.786
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 5.743	\$ 6.260	\$ 8.225	\$ 23.559	\$ 38.649
TOTAL PATRIMONIO	\$ 16.000	\$ 21.743	\$ 28.003	\$ 36.227	\$ 59.786	\$ 98.435
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 28.966	\$ 34.027	\$ 36.227	\$ 41.128	\$ 71.761	\$ 118.080
DIFERENCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

En la tabla 11 se muestra un resumen de los principales indicadores financieros de esta propuesta de negocios. Se han extraído tres tipos de indicadores: eficiencia, rentabilidad y endeudamiento. En cuanto al primer grupo se puede apreciar que el índice de liquidez mejora del año 1 al 5, al pasar a cubrir las deudas de corto plazo cuatro veces (4.05) hasta cubrirlas cinco veces (5.61). En cuanto a la rotación de activos, se aprecia una reducción de 7.91 hasta 2.93, este indicador muestra la eficacia del uso de activos para producir ventas; sin embargo, es fundamental tener en cuenta que al ser un servicio de consultoría su capacidad de generación de ventas está matizada por el recurso humano más que por recursos físicos.

Tabla 11 *Indicadores financieros del balance y estado de resultado*

ÍNDICE DE EFICIENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL (VTAS NETAS/ACTIVO TOTAL)	7,91	7,65	6,94	4,38	2,93
ÍNDICE DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)	4,05	5,90	6,80	5,13	5,61
ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)	26%	22%	23%	39%	39%
ROS (UTILIDAD NETA/VENTAS)	2%	2%	3%	8%	11%
ROA (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)	17%	17%	20%	33%	33%
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO					
PASIVO/ACTIVO	36%	23%	12%	17%	17%
CAPITAL/ACTIVO	64%	77%	88%	83%	83%

Revisando los indicadores de rentabilidad, se aprecia que el ROE tiene un crecimiento del 26% al 39% este indicador muestra la capacidad de generación de valor para los accionistas en relación a su coste de capital. Para este trabajo se tiene un costo de capital del 16% el cual se ha definido a partir del costo promedio ponderado de capital, la razón por la que se usa ese enfoque es debido a que la empresa no tiene variaciones en su estructura de deuda para los años de proyección; cuando esta característica domina la planificación financiera entonces no se deben considerar estructuras dinámicas como el CAPM (López-Vera, Basantes-Cuesta, Villaprado-Chávez y Apolinario-Quintana, 2016). Dado que el costo de capital de este proyecto es del 13.87% se puede advertir que el proyecto es capaz de generar recursos por encima de su costo de implementación. Luego de la devolución de la deuda en el año 3 se espera que el indicador se estabilice en torno al 39%.

El ROS en cambio muestra que se espera tener un retorno de \$ 0.02 por cada dólar de ventas en el año 1 hasta \$ 0.11 en el año 5. El ROA por su parte se mantiene estable en torno al 24% en promedio debido a que el proyecto no explota directamente activo para lograr ventas, sino que utiliza el talento de su recurso humano. Finalmente, el índice de endeudamiento muestra que la participación de recursos de terceros se reduce desde el año 1 al 3 al pasar de una mezcla de 36%-64% a 12%-88%, lo que implica una mayor dependencia en los recursos propios.

Por último, en la tabla 12 se muestra el comportamiento del flujo de caja durante el período de planeación. Se puede apreciar que el proyecto tiene capacidad de pago de su operación y los compromisos financieros que emergen de la consolidación de la inversión inicial de forma completa durante los 5 años.

Tabla 12 *Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 263.950	\$ 277.043	\$ 285.355	\$ 313.517	\$ 344.869
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES	\$	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	-	-	-	-	-
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	228.200	235.046	240.287	245.744	251.370
GASTOS DE VENTAS	\$	26.000	26.780	27.583	30.342	33.376
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ 1.299	\$ 1.416	\$ 1.861	\$ 5.330
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 1.620	\$ 1.766	\$ 2.320	\$ 6.645
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$	254.200	264.746	271.052	280.266	296.721
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$	9.749	12.298	14.303	33.251	48.148
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	\$	12.966				
APORTE DE CAPITAL	\$	-				
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	12.966	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES	\$	1.513	1.181	490	14	-
PAGO DE CREDITO BANCARIO	\$	3.602	4.322	4.322	720	-
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$	6.950				
MAQUINARIAS	\$	-				
MUEBLES Y ENSERES	\$	-				
ACTIVOS DIFERIDOS	\$	20.014				
CAPITAL DE TRABAJO	\$	2.001				
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$	28.966	5.114	5.503	4.812	735
FLUJO NO OPERACIONAL	\$	-16.000	-5.114	-5.503	-4.812	-735
FLUJO NETO GENERADO	\$	-28.966	4.635	6.795	9.491	32.517
FLUJO NETO ACUMULADO	\$	-24.331	-17.536	-8.045	24.472	72.620

El flujo de caja acumulado muestra que en el año cuatro se obtiene la recuperación de la inversión inicial, el TIR obtenido es del 38% con un VAN de \$ 31,259.06. Si bien el período de recuperación es bastante prolongado se puede considerar como posible debido al entorno de contracción económica existente en el país, el cual ralentiza la posibilidad de recuperación pronta de la inversión efectuada por los negocios. La obtención de un TIR por encima de la tasa de capital y de un VAN mayor a cero también sugieren que el proyecto es sugerible de aplicación. Si se proyectara un escenario más explosivo de captura del mercado, en torno al 15% de crecimiento interanual y penetración de entrada del 2%, los resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 13 *Flujo de caja escenario explosivo*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 263.950	\$ 277.043	\$ 285.355	\$ 313.517	\$ 344.869
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	228.200	\$ 235.046	\$ 240.287	\$ 245.744	\$ 251.370
GASTOS DE VENTAS	\$	26.000	\$ 26.780	\$ 27.583	\$ 30.342	\$ 33.376
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ 1.299	\$ 1.416	\$ 1.861	\$ 5.330
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 1.620	\$ 1.766	\$ 2.320	\$ 6.645
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$	254.200	\$ 264.746	\$ 271.052	\$ 280.266	\$ 296.721
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$	9.749	\$ 12.298	\$ 14.303	\$ 33.251	\$ 48.148
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	\$	12.966				
APORTE DE CAPITAL	\$	-				
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	12.966	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES	\$	1.513	\$ 1.181	\$ 490	\$ 14	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO	\$	3.602	\$ 4.322	\$ 4.322	\$ 720	\$ -
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$	6.950				
MAQUINARIAS	\$	-				
MUEBLES Y ENSERES	\$	-				
ACTIVOS DIFERIDOS	\$	20.014				
CAPITAL DE TRABAJO	\$	2.001				
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$	28.966	\$ 5.114	\$ 5.503	\$ 4.812	\$ 735
FLUJO NO OPERACIONAL	\$	-16.000	\$ -5.114	\$ -5.503	\$ -4.812	\$ -735
FLUJO NETO GENERADO	\$	-28.966	\$ 4.635	\$ 6.795	\$ 9.491	\$ 32.517
FLUJO NETO ACUMULADO	\$	-24.331	\$ -17.536	\$ -8.045	\$ 24.472	\$ 72.620

El flujo de caja acumulado muestra que la recuperación de la inversión se haría desde el primer año de operación, con un TIR de 85% y un VAN de 238,123.52. El cambio de la penetración de mercado para este supuesto es de apenas 0.3% más sobre la porción insatisfecha; por tanto, hay expectativas de que con respecto a la propuesta inicial del flujo se pueda recuperar aceleradamente la inversión en caso de que durante el horizonte de planeación también mejore el entorno económico y se pueda ampliar aún más la base de clientes. No obstante, si se considera cuanto debería ser el nivel mínimo de penetración que debe captarse para que la TIR iguale a la tasa de descuento y de esa manera volver indiferente la realización de esta propuesta, se utiliza la herramienta SOLVER de Excel y los resultados en nivel de flujo se reflejan en la tabla 14.

Tabla 14 *Flujo de caja escenario mínimo*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 253.038	\$ 265.591	\$ 273.559	\$ 300.557	\$ 330.613
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	228.200	\$ 235.046	\$ 240.287	\$ 245.744	\$ 251.370
GASTOS DE VENTAS	\$	26.000	\$ 26.780	\$ 27.583	\$ 30.342	\$ 33.376
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ -369	\$ -303	\$ 90	\$ 3.383
IMPUESTO A LA RENTA			\$ -461	\$ -377	\$ 113	\$ 4.217
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$	254.200	\$ 260.996	\$ 267.190	\$ 276.288	\$ 292.346
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$	-1.162	\$ 4.595	\$ 6.369	\$ 24.269	\$ 38.267
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	\$	12.966				
APORTE DE CAPITAL	\$	-				
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	12.966	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES	\$	1.513	\$ 1.181	\$ 490	\$ 14	\$ -
PAGO DE CREDITO BANCARIO	\$	3.602	\$ 4.322	\$ 4.322	\$ 720	\$ -
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$	6.950				
MAQUINARIAS	\$	-				
MUEBLES Y ENSERES	\$	-				
ACTIVOS DIFERIDOS	\$	20.014				
CAPITAL DE TRABAJO	\$	2.001				
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$	28.966	\$ 5.114	\$ 5.503	\$ 4.812	\$ 735
FLUJO NO OPERACIONAL	\$	-16.000	\$ -5.114	\$ -5.503	\$ -4.812	\$ -735
FLUJO NETO GENERADO	\$	-28.966	\$ -6.276	\$ -908	\$ 1.557	\$ 23.534
FLUJO NETO ACUMULADO	\$	-35.242	\$ -36.150	\$ -34.594	\$ -11.060	\$ 27.208

Para los resultados anteriores se obtuvo una tasa de penetración de 1.6299% con lo cual la inversión se recupera de acuerdo al flujo acumulado en el año 5. A esa tasa el TIR es del 13.77% y el VAN es de \$ -140.14. Dado que los rangos de variación entre las tasas de penetración del escenario normal, el explosivo y el mínimo, se puede tener confiabilidad sobre las cifras estimadas y de que las mismas se han obtenido precautelando el funcionamiento eficiente del negocio.

Conclusiones

El presente trabajo trató sobre la necesidad de implementar una empresa de asesoría contable y tributaria que ayude a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Cuenca. Para esto se plantearon tres objetivos específicos, el primero fue formulado como *Estimar la necesidad de la ciudad de Cuenca con respecto a la demanda de servicios de consultoría contable y tributaria*. En este trabajo se encontró que la cantidad de empresas del sector Pyme en Cuenca son 28,910 y que cerca del 37% de acuerdo al estudio de mercado aplicado, se encuentran inconformes con el servicio de consultoría que están recibiendo en la actualidad y que estarían interesados en cambiar de proveedor. Se ha detectado que la necesidad del servicio tiene periodicidad mensual y que necesitan que el prestador de consultoría más que asesorar y determinar escenarios sea un socio con el negocio que está orientando para que de esta forma pueda cumplir con sus objetivos deseados. Debido a que la insatisfacción del cliente pasa una falta de acompañamiento, este factor debe de ser uno de los aspectos a cubrir por la propuesta a formular.

El segundo objetivo específico se planteó como *Efectuar un diseño operativo y financiera que responda a las necesidades de los prospectos de clientes de consultoría contable y tributaria*. En este trabajo se propuso un modelo basado en el cliente, en el cual el tamaño de la estructura privilegia la presencia de un equipo específico para el desarrollo de la consultoría y otro grupo para los temas administrativos, financieros y contables de la empresa. De esta manera no existe conflicto de intereses al momento de tener que atender un requerimiento oportuno de un prospecto y cada persona contratada se especializa en su ámbito de influencia. El diseño operativo involucra una estructura sostenida en un Gerente General quien se apoya en dos Coordinadores y un Contador, de esta manera no se tiene una estructura muy piramidal y los cargos de línea media se encuentran definidos en términos de apoyo mutuo entre áreas.

El tercer objetivo específico fue planteado como *Evaluar económica y financieramente la viabilidad de la implementación de una empresa prestador de servicios de consultoría contable y financiera*. De la preparación de escenarios se determina que el negocio es viable debido a que, en tanto en su formulación normal

como en la explosiva se obtiene un VAN mayor a cero, una TIR superior a la tasa de descuento o costo de capital. Lo único que puede considerarse como preocupación en el enfoque normal es que la recuperación se daría a los 4 años de implementación, no obstante, este escenario va de la mano con la mejora de las condiciones del entorno económico.

Recomendaciones

El presente trabajo ha encontrado que es factible la implementación de una microempresa de asesorías contables y tributarias en la ciudad de Cuenca, tanto por la brecha de demanda insatisfecha como por la valoración económica de los flujos de caja futuros. Sin embargo, mediante el análisis de sensibilidad se ha detectado que el tiempo de atención es una variable importante debido a que ello permite captar mayores volúmenes de mercado. Esto implica que debe de hacerse estudios de tiempo y movimiento una vez implementado el proyecto para estimar el tiempo óptimo de atención a un cliente.

Se recomienda también mantener control sobre los gastos administrativos y los de venta debido a que una apropiada gestión de ambos permitirá la mejora en los márgenes de utilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre-Vivar, E., y Galecio-Mosquera, Z. (2020). Plan de negocio para desarrollar consultoría comercial empresarial de la empresa Impulza Ecuador en la ciudad de Guayaquil para el año 2020. Trabajo de titulación. Recuperado de:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14518>
- Avilés, W. (2013). Creación de una empresa de servicios de asesoramiento para la ciudad de guayaquil. *Universidad Internacional del Ecuador*. Recuperado de
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1113/1/T-UIDE-043.pdf>
- Aurea-Farah, J. (2014). Asesoría contable y tributaria para las pymes de Guayaquil. Trabajo de Titulación. Recuperado de:
<http://201.159.223.2/handle/123456789/586>
- Banco Central del Ecuador (2020). Estadísticas económicas. Información Estadística Mensual No. 2016, Recuperado de:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Barriga-Inca, T., y Gordillo-Santos, J. (2009). Plan de negocios para la creación de una compañía de consultoría gerencial dirigida a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. Trabajo de titulación.
- Cabanellas, G. (2006). Diccionario jurídico elemental. Editorial Heliasta. ISBN: 9789508850836.
- Calderón, M., y Espinoza, J. (2017). Plan de negocios para la implementación de una firma de consultoría tributaria y contable para pymes del sector centro de la ciudad de guayaquil periodo 2015-2016. Recuperado de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/consultoria-contableguayaquil.html>
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. Global Conference on Business and Finance. San José - Costa Rica.
- Catacora, F. (2007). Introducción a la Contabilidad General.
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y Reactivación. Informe Especial COVID-19 # 4. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- CEPALSTAT (2020), Base de Datos y Publicaciones Estadísticas, Naciones Unidas. Recuperado de:

- https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicador.es.asp
- CIDEU (2020). Información general de Cuenca. Recuperado de:
<https://www.cideu.org/miembro/cuenca/>
- Derechos Intelectuales (2021). ¿Cómo registro una marca?. Recuperado de:
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.
- FMI (2020). Ecuador: Request for an extended arrangement under the extended fund facility—press release; staff report; staff supplement; and statement by the executive director for Ecuador. IMF Country Report No. 20/286, October. Recuperado de:
<https://www.finanzas.gob.ec/wp11content/uploads/downloads/2020/10/1ECUEA2020002.pdf>
- FMI (2020). World Economic Outlook, April 2020. International Monetary Fund. Recuperado de:
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- García-Alvarez, S., y Almeida-Guzmán, P. (2021). Ecuador: Situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021. Recuperado de:
<https://colegiodeeconomistas.org.ec/wp-content/uploads/2021/01/Perspectivas-Macroeconomicas-Ecuador-2020-y-2021.pdf>
- García, S., et al (2020). Investigaciones Para el Buen Vivir. El paquete fiscal del nuevo convenio de crédito con el FMI-2020 y sus límites para la recuperación económica de Ecuador. Recuperado de
<http://buenvivir.ec/web/2020/01/31/informes/3/>
- Gitman, L. (2007). Principios de la Administración Financiera.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Herrera, S., y Briones, D. (2020). Análisis: Ley Orgánica de Apoyo Humanitario. Recuperado de: <https://derechoecuador.com/analisis-ley-organica-de-apoyo-humanitario/>
- Hill, W. L. y Gareth J. (2009) Administración Estratégica, México: McGraw-Hill 8va Edición.

- INEC (2020). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo (ENEMDU), diciembre 2019. Boletín Técnico N 02-2020-ENEMDU
- Jácome, W. (2005). Bases teóricas y prácticas para el diseño y evaluación de proyectos productivos de Inversión.
- Kinnear. (2011). Investigación de Mercados. Santa Fé de Bogotá.
- Kotler, P. &. (2012). Desarrollo de estrategias y planes de marketing. México: Pearson Educacion.
- López, J., y Apolinario, R. (2015). Emprendimiento por necesidad: Una visión desde UNASUR. XVI Ecuentro y IV Congreso Científico Internacional de la Red Motiva “Emprendimiento como pilar del Crecimiento Económico Iberoamericano”. Working Papers. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/288496706_Emprendimiento_por_Necesidad_Una_vision_desde_UNASUR
- López-Vera, J., y Molina-Chagerben, W. (2019). La economía del conocimiento y el desempeño económico en la Comunidad Andina de Naciones. VII Congreso Internacional de Economía, Working Paper. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/337313762_La_Economia_del_Conocimiento_y_el_Desempeno_Economico_en_la_Comunidad_Andina_de_Naciones
- Mendoza, F., Palomino, R., Robles, J., y Ramírez, S. (2016). Correlación entre cultura tributaria y educación tributaria universitaria: Caso Universidad Estatal de Sonora. *Revista Global de Negocios*. 4 (1), 61-76.
- Morante Asesores (2020). ¿En qué consiste la asesoría contable?. Recuperado de:
<https://www.moranteasesores.es/en-que-consiste-la-asesoria-contable/>
- Moya, M., y Reyes, J. (2012). Implementación de un Centro de Capacitación, Asesoría y Servicio Contable-Tributario para el Micro y Pequeño empresario de la Ciudad de Daule, Cantón Daule, Provincia del Guayas año 2012. Trabajo de titulación.
- Noroña, K. (2021). ¿Qué parámetros fija el proyecto de ley Creando Oportunidades para el despido de trabajadores? Te explicamos. Recuperado de:
<https://gk.city/2021/09/25/ley-creando-oportunidades-despido-trabajadores/>

- OCDE (2020). Impacto Social del COVID-19 en Ecuador: Desafíos y Respuestas. Making Development Happen. Volume 4. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dev/Impacto-social-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Ormaechea, J. (2006). Normas Internacionales de Contabilidad
- Pindyck, R., y Rubinfeld, D. (2009). Microeconomía. Madrid: Prentice Hall.
- Pizarro-Jaramillo, G. (2016). Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable en la ciudad de Cuenca. Trabajo de Titulación. Recuperado de: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/6747/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-60.pdf>
- Ponce-Talancón, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12 (1), 113-130.
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Rendimiento Superior.
- Quispe-Fernández, G., Arellano-Cepeda, O., Negrete-Costales, O., Rodríguez, E., y Vélez-Hidalgo, K. (2020). La cultura tributaria y su efecto en la evasión fiscal en Ecuador. *Revista Espacios*. 41 (29), 153-171.
- Radio Pichincha (2021). Gestión, imagen y credibilidad de Guillermo Lasso han caído más de 10 puntos en un mes, según Perfiles de Opinión. Recuperado de: <https://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/gestion-imagen-y-credibilidad-de-guillermo-lasso-han-caido-mas-de-10-puntos-en-un-mes-segun-perfiles-de-opinion/>
- Robayo, J. (2014). Creación de la empresa de consultoría tributaria y Financiera Robayo y Asociados Cia. Ltda., que prestará servicios en la ciudad de Babahoyo. Trabajo de titulación.
- Supo, J. (2013). Cómo validar un instrumento. Recuperado de: http://www.cua.uam.mx/pdfs/coplavi/s_p/doc_ng/validacion-de-instrumentos-de-medicion.pdf

- Tafur-Portilla, R. e Izaguirre-Sotomayor, M. (2015). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial AlfaOmega.
- Vera, J.L., Quintana, R.A., Chávez, O.V., y González, F. (2017). Los fallos del sector formal contribuyen a crear empresas en el sector informal. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 12(1). Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Naveed-77/publication/348807172_CUSTOMIZED_MODEL_SELECTION_AND_SECTORAL_ANALYSIS_OF_STOCK_RETURN_NESTED_TESTING_MODELLING_OF_LISTED_FIRMS_ACROSS_SECTORS/links/601155fd299bf1b33e297509/CUSTOMIZED-MODEL-SELECTION-AND-SECTORAL-ANALYSIS-OF-STOCK-RETURN-NESTED-TESTING-MODELLING-OF-LISTED-FIRMS-ACROSS-SECTORS.pdf#page=940
- Vera, L., Chávez, V., & Quintana, A. (2013). Determinantes de calidad de vida laboral en las pymes de Guayaquil, Ecuador. *XXVI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*.
- Villarroel, D. (2013). Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa De Asesoría Contable - Financiera, Tributaria Y De Costeo En La Parroquia De San Antonio De Ibarra. *Biblioteca Digital ecuatoriana*.

Anexo A. Formato de Encuesta

Dirigido a empresarios de microempresas, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca.

Objetivo: Determinar la factibilidad de la creación de una Consultora Contable y tributaria en la ciudad de Cuenca.

Género: F M

Qué edad tiene: _____

1) Educación Formal

Primaria Completa____Incompleta____

Secundaria Completa____Incompleta____

Superior Completa____Incompleta____

Posgrado Completa____Incompleta____

2) ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Microempresa

Pequeña

Mediana.

3) ¿A qué sector pertenece su empresa?

Servicios

Comercio

Manufactura

4.) Especifique en una escala del 1 al 4 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

¿Considera suficientes mis conocimientos de contabilidad y tributación para la gestión de su negocio.?			
---	--	--	--

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	------------	----------------

¿Los servicios de asesoría externa en contabilidad y tributación son necesarios para la marcha de su negocio.?			
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
¿Si fuese necesario estaría dispuesto a contratar servicios de asesoría contable y tributaria.?			
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo

5 ¿Quién es el responsable de llevar el control contable y tributario en su empresa?

- Asesor externo
- Contador interno
- Departamento Contable

6) ¿Qué busca al contratar servicio contable, tributario y de asesoría?

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Información Veraz y Oportuna				
Confidencialidad				
Trabajo organizado				
Control Imparcial				
Asesoría legal actualizada				
Servicio inmediato y personalizado				

7) ¿Qué valor le da a cada una de las características del servicio contable, tributario y de asesoría al momento de contratarlo?

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Conocimiento				

Experiencia Profesional				
Seguridad Legal				
Ahorro Tiempo				
Precio				
Ética profesional				
Confidencialidad				

8) De acuerdo al volumen de transacciones comerciales que realiza su empresa ¿Qué precio se debería establecer para el servicio contable y tributario?

\$0-\$50
 \$100-\$150
 \$201-\$250
 \$51-100
 \$151-\$200
 \$251-\$300

9) ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de consultoría en Contabilidad y Tributación??

Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

10. Si recibe algún tipo de asesoría, ¿está conforme con el servicio recibido?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo

Gracias por su colaboración.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Glenda Melina Rodríguez Quintero, con C.C: # 0301648713 autora del trabajo de titulación: **“Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para la Creación de una Empresa Dedicada a la Consultoría Contable y Tributaria en la Ciudad de Cuenca”** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, abril de 2022

Nombre: Glenda Melina Rodríguez Quinteros,

C.C: 0301648713



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para la Creación de una Empresa Dedicada a la Consultoría Contable y Tributaria en la Ciudad de Cuenca"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Rodríguez Quinteros Glenda Melina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Eddy Piguave Bohórquez, C.P.A. Sheila Zevallos Yépez, Mgs, PhD, Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Abril 2022	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Viabilidad económica y financiera		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Consultoría Empresarial, Pymes, Estudio de Factibilidad, Plan de Negocios		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Este trabajo propone evaluar la factibilidad económica de la implementación de un proyecto de consultoría a Pymes en la ciudad de Cuenca. La contribución económica de la actividad productiva localizada en Cuenca y la brecha de insatisfacción sobre los servicios de asesoría contable y tributaria en empresas de tamaño mediano hasta micro son la principal motivación para el diseño de este proyecto. Cuenca concentra el 5.6% de las unidades productivas del país, el 4.43% de su personal ocupado y aportan con el 6.9% del ingreso nacional. Se ha hecho una revisión teórica sobre los modelos de análisis estratégico para fundamentar científicamente la necesidad del proyecto en Cuenca. Se desarrolló un diseño cuantitativo de investigación, basado en la recolección de 195 encuestas a dueños de empresas de la localidad, se encontró que existe una brecha de mercado de 35% por satisfacer la demanda de servicios de consultoría que presten una atención de calidad a los prospectos y que no sólo se limiten al trabajo técnico puntual. Los resultados evidencian que la aplicación de este proyecto genera un VAN mayor a cero (\$ 31, 259) y una TIR (38%) superior a su costo de capital (13.87%), de manera que se sugiere la aplicación del mismo. Se recomienda efectuar estudios sobre la operación y control sobre las líneas de gasto administrativo y de ventas para lograr obtener márgenes de utilidad significativos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4- 0998843103	E-mail: glenda2284@gmail.com	
	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Teléfono: 0990898747
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903