



Octubre 2019 - ISSN: 1696-8352

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CONSULTORIA EN LAS MIPYMES DE LA ZONA DE PLANIFICACIÓN 8

Autores:

Ing. Carmen Arianna Quispe Abad¹
Ing. Julissa Anabel Vargas Toledo²
Mg. Verónica Violeta Rodríguez Basantes³

Correo: cquispe@ulvr.edu.ec

jvargasto@ulvr.edu.ec

vrodriguez@ulvr.edu.ec

Institución: Carrera de Ingeniería Comercial

Facultad de Administración

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carmen Arianna Quispe Abad, Julissa Anabel Vargas Toledo y Verónica Violeta Rodríguez Basantes (2019): "Análisis de las necesidades de consultoría en las MIPYMES de la zona de planificación 8", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/necesidades-consultoria-mipymes.html>

Resumen

El análisis de las necesidades de consultoría en las Mipymes dentro de la zona de planificación 8, tiene como finalidad evaluar en la actualidad cuales son las prioridades fundamentales de las Mipymes ubicadas en la zona 8 que comprende las ciudades de Guayaquil, Durán y Samborondón. Así mismo obtener opiniones de expertos sobre como la consultoría ayuda a las Mipymes en su desarrollo económico.

Palabras Claves: consultor, asesoramiento profesional, servicios, seguimiento de proyectos, negocio, obligación legal.

Introducción

El presente trabajo de investigación analizó las necesidades actuales que tienen las Mipymes para la economía del estado ecuatoriano ya que en base a los múltiples problemas que tienen examinamos los factores más relevantes que aquejan a este tipo de empresas y estudiamos de qué manera las consultorías y asesorías profesionales intervienen como una necesidad primordial para el desarrollo económico de estas empresas que representan según el INEC (2017) representan el 99,55% del comercio en Ecuador

¹ Ingeniera Comercial graduada de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

² Ingeniera Comercial graduada de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

³ Docente de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Los resultados de esta investigación arrojaron muchos factores negativos que aquejan a las Mipymes y con entrevistas a expertos en consultoría hemos obtenido datos de suma relevancia para nuestro estudio que se verán plasmados en la parte de metodología y resultados de este proyecto.

Marco teórico

La consultoría de acuerdo al libro de Kubr (2002):

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

Según Fritz Steele (1975) define la consultoría como sigue:

Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Steele, 1975)

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

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

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

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

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

MIPYMES en Ecuador

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

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

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

Tabla 1
Empresas Por Sector Económico

Sector Económico	Nº Empresas	Porcentaje %
Servicios	361.149	41%
Comercio	319.503	36%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca	98.156	11%
Industrias Manufactureras	73.474	8%
Construcción	29.829	3%
Explotación De Minas Y Canteras	2.125	0%
Total	884.236	100%

Nota: Clasificación de las empresas en Ecuador por sector económico, **Fuente:** Ecuador en cifras (2017), **Elaborado por:** Autoras

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

Tabla 2
Empresas Por Ingresos En Ventas

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

Nota: Ingresos en ventas de las empresas en Ecuador por tamaño, **Fuente:** Ecuador en cifras (2017), **Elaborado por:** Autoras

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

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

Importancia de la Consultoría

Flores Tarambis & Buitrón Chandi (2014) analizaron la importancia de la asesoría llegando a la conclusión de que las empresas no pueden dejar de operar mientras se realiza la implantación.

El personal de la empresa está dedicado a sus labores propias y no puede dejar de trabajar para dedicar su tiempo a experimentar con documentos y procedimientos que no le son afines.

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

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

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

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

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

Metodología de la investigación

Enfoque De La Investigación

El enfoque cualitativo "utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de la interpretación" (Hernandez Sampieri, 2014)

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

Alcance de la Investigación

Nuestra investigación es completamente descriptiva pues nos basaremos en los datos que obtengamos por medio de la observación y evaluaremos nuestra idea a defender.

Tipo de Investigación

La siguiente investigación se realizará de manera transversal descriptiva debido a que en el desarrollo de la misma obtendremos datos que nos ayudaran a evaluar y obtener resultados que permitan el cumplimiento de nuestro objetivo general.

Técnicas de Investigación

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

Realizaremos una matriz de reactivo que nos ayudara a establecer preguntas para las entrevistas de tal forma en que se muestre la relación de las variables de la investigación y de cómo dichas preguntas nos ayuden a responder los objetivos específicos planteados.

Población y Muestra

Las entrevistas serán realizadas a seis expertos en consultoría en la zona de planificación 8 de Guayaquil que detallamos a continuación:

Tabla 3

Consultores en la zona de planificación 8

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

Nota: la tabla 1 muestra el nombre de seis especialistas en consultoría de la zona 8
Elaborado por Autoras

Análisis de la información

Análisis de las entrevistas

Para poder obtener los resultados deseados para la culminación de este proyecto hemos realizado entrevistas a profesionales especializados en el campo de la consultoría, hemos realizado 15 preguntas de los cuales obtuvimos las siguientes respuestas:

Dentro de la entrevista se evaluó la posible problemática por la que el sector de las Mipymes no concreta negocios con las consultorías de formas más eficiente como lo hacen las empresas grandes dentro de la zona 8. La mayoría de nuestros entrevistados nos manifestaron que los problemas por los cuales no contratan una consultoría están basados en dos razones primordiales:

- **Falta de financiamiento:**

Muchas de las pequeñas empresas subexisten con un capital muy bajo, y ganancias extremadamente pocas por lo cual se centran en manejar estas pocas ganancias para cumplir con sus obligaciones, e invertirlas en su constitución como empresa y así no incumplir con sus principales objetivos.

A pesar de que las consultorías basan su precio en el estudio de la problemática, el tiempo y la cantidad de consultores que se contrataran para un servicio, estos siguen siendo valores muy altos para que las empresas MiPymes puedan contar con ellos, e invertir en su mejora continua.

Adicional se cuenta con continua concentración en los temas regulatorios de su empresa, lo cual es otra razón por la que invierten más en este tipo de consultorías.

- **Problemas en la toma de decisiones:**

Muchas de estas empresas se crean en sociedad, los cuales en muchas ocasiones son familiares. El problema principal de este tipo de sociedades es la extrema diferencia de perspectivas dentro de un ámbito de cambio.

Las empresas que logran invertir para una consultoría terminan por desistir de las recomendaciones o ejecución de los proyectos por la discordia o por la falta de enfoque en la toma de decisiones, lo que causa que permanezcan en el mismo sitio y probablemente no logren adaptarse a los cambios tanto de mercado como organizacionales.

Adicionalmente en la presente investigación se pudo determinar las razones por las cuales las Mipymes si contratarían consultorías y esto generalmente se da por factores decisivos para su supervivencia dentro del mercado, ya que una consultoría para este tipo de empresas no es algo que contraten con frecuencia. Las causas por las cuales estas empresas contratan consultorías se detallan a continuación:

- **Servicios contables:**

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

- **Servicios tributarios:**

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

Esta es una razón importante por la cual se contratan consultores para el área tributaria, debido a que el desconocimiento de las empresas cuando están iniciando su vida laboral.

- **Servicios legales:**

Para ellos nuestros entrevistados determinaron las características que debería tener un buen consultor para lograr brindar un servicio de calidad y así lograr ayudar a las Mipymes que solicitan la consultoría. A continuación detallamos las características más importantes:

- **Disponibilidad de tiempo completo**

Una de las cualidades más importantes de un consultor en definitiva es la capacidad de disponer de su tiempo libremente para así adaptarse a la empresa con mayor facilidad, y que la misma no deba esperar a que el consultor tenga periodos de tiempos libre, ya que estos no solo serían cortos, sino también ineficientes a la hora de estudiar una problemática, analizarla y resolverla.

Además de que la ejecución del proyecto llevaría más tiempo, a comparación de uno donde el o los consultores se manejan a tiempo completo. Solo así pueden resolver incluso los problemas o imprevistos que se generen a la hora de la ejecución.

- **Disposición para solucionar los inconvenientes de la empresa**

Las empresas consultoras deben enfocarse en contratar personal de calidad, es decir profesionales que tengan experiencia en el campo en el que se desarrollan, los conocimientos y estos son más eficientes si los consultores son capaces de manejarse en diferentes áreas de la empresa, debido a que esto hace más atractivo el servicio.

Este tipo de profesionales puede gestionar proyectos sin preocuparse de no poder manejar los imprevistos en el proceso de estos, puesto que ya conocen las áreas y tiene experiencia en cómo manejarlas.

- **Actualización conocimientos**

Otra característica importante de un consultor es el que sus conocimientos estén acorde a la época actual, es decir que maneje estrategias y conceptos adaptados a los cambios generacionales.

Los conceptos estratégicos, y de gestión sea administrativa o el enfoque contable y financiero, estos deben ser actualizados porque probablemente existan problemas que su mejor solución sea algo más tecnológico o innovador referente a la adaptación de estos conocimientos.

- **Contar con profesionales que brinden servicios de calidad**

Es muy importante que quienes realicen las consultorías, en principio se comprometan a trabajar con la empresa y para la empresa siempre buscando el beneficio de esta, sea cual sea el área en el que se dispongan a trabajar.

Además de saber resolver todos los problemas que se presenten en la evaluación y ejecución de proyectos. Siempre adquiriendo buenos resultados para la empresa a la que se le está brindando los servicios de consultoría.

Según la perspectiva de ciertos entrevistados establecieron que un país en crisis permite que el mercado crezca y busque de alguna forma organizar sus procesos con la finalidad de mantenerse en el mercado para lo cual acuden a las consultorías, sin embargo otros expertos llegaron a la conclusión de que el hecho de que se amplíe el mercado y nazcan nuevos consultores muchas veces no calificados hacen que el mercado empiece a saturarse.

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

- **Tiempo invertido en la consultoría**

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

- **Personal que interviene en la consultoría**

Dependiendo el tipo de consultoría se podría definir si se necesita un solo consultor o varios, además de personal extra para cubrir cualquier proceso de cambio en las gestiones administrativas o en la evaluación de cualquier índole. Es preciso definir que entre más personal utilicen, el costo de la consultoría es mucho mayor, debido a que se deben cubrir los gastos de este personal.

- **Tipo de empresa**

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

- **Tipo de problema**

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

- **Tipo de negociación**

Existen diferentes tipos de negociación, se puede acordar un costo en relación a resultados, otra medida puede darse con el costo solo del estudio para la realización de un proyecto o con ganancias porcentuales similares a una comisión. Todo depende a los acuerdos que llegue la empresa cliente con la consultora.

Entonces en base a estas entrevistas se detalla un cuadro resumen de los resultados de esta investigación:

Tabla 8

Resultados- Resumen de las entrevistas

Pregunta	Entrevistados	Respuesta	Valoración	Valoración Promedio	Descripción de la valoración promedio
					1. Total desacuerdo, 2.Desacuerdo, 3. Neutral, 4.De acuerdo, 5.Total Acuerdo
<i>¿Cuáles son los servicios más cotizados que ofrece la empresa?</i>	Freddy Vélez	Contable, tributarios, legales	4	4	De acuerdo
	Jaime Lozada	Legales y Gestión de Procesos			
	Alex Palacios	Contable, tributarios, legales			
	Bryan Garcia	Contable, tributarios, legales			
	Carlos Gutiérrez	Gestión de Proyectos			
	Adriana Vargas	Contable, tributarios, legales			
<i>¿Qué se debe de considerar para ser un consultor a nivel empresarial de las Mipymes?</i>	Freddy Vélez	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.	6	5	Total acuerdo
	Jaime Lozada	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.			
	Alex Palacios	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.			

	Bryan Garcia	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.			
	Carlos Gutiérrez	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.			
	Adriana Vargas	Compromiso con el cliente y Conocimientos en el área.			
<i>¿Qué tipo de problemática usted ha visto en este tipo de asesoramiento?</i>	Freddy Vélez	Problemas en la toma de decisiones	5	4	De acuerdo
	Jaime Lozada	Falta de financiamiento para una consultoría y problemas en la toma de decisiones.			
	Alex Palacios	Problemas en la toma de decisiones			
	Bryan Garcia	Falta de financiamiento para una consultoría y problemas en la toma de decisiones.			
	Carlos Gutiérrez	Desconocimiento de conceptos y estrategias administrativas.			
	Adriana Vargas	Falta de financiamiento para una consultoría y problemas en la toma de decisiones.			
<i>¿Cuál es el precio mínimo y cuál es el precio máximo por el que se puede pagar una consultoría en las Mipymes? Favor indicar rango de precios</i>	Freddy Vélez	Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.	6	5	Total acuerdo
	Jaime Lozada	Dependiendo la evaluación de la problemática de la empresa.			
	Alex Palacios	Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.			
	Bryan Garcia	Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.			

	Carlos Gutiérrez	Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.			
	Adriana Vargas	Dependiendo la evaluación del problema de la empresa.			
Según su criterio ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la consultoría en Ecuador?	Freddy Vélez	Mercado lleno de expertos, mercado estrecho.	4	4	De acuerdo
	Jaime Lozada	Mercado lleno de expertos, mercado estrecho.			
	Alex Palacios	Mercado Amplio y creciente.			
	Bryan Garcia	Mercado Amplio y creciente.			
	Carlos Gutiérrez	Mercado lleno de expertos, mercado estrecho.			
	Adriana Vargas	Mercado lleno de expertos, mercado estrecho.			

Nota: Resultados del proyecto de investigación , Elaborado por: Autoras.

Conclusiones

Se realizó un amplio estudio y seguimiento bibliográfico a los diferentes conceptos evaluados en este proceso. Tomando antecedentes como investigaciones realizadas por otros estudiantes, y/o libros publicados por conocedores del área de la consultoría. Tomando de ellos los conceptos más importantes en relación con el servicio de la consultoría y asesoría profesional.

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

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

Recomendaciones

Se recomienda usar esta información para conocer más acerca de las necesidades de las MiPymes en base al estudio que se ha realizado.

Se les recomienda a quienes decidan practicar la consultoría, que manejen disponibilidad de tiempo para lograr adaptarse a los horarios que las empresas dispongan para la realización de uno de estos servicios, además de mantener sus conocimientos actualizados sean estos enfocados en un área en específico o en distintas áreas de la empresa.

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

Bibliografía

Block, P. (1994). Consultoria sin fisuras. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodologia de la investigacion . Mexico DF: McGrawHill.

Steele, F. (1975). Consulting for organizational change. University of Massachusetts Press.

INEC. (2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geogliik/proxy/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Flores Tarambis, A. P., & Buitrón Chandi, L. E. (2014). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA ESTUDIANTIL UNIVERSITARIA DE ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE Y FINANCIERA PARA PYMES EN EL CANTÓN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA*. Ibarra.