



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INVESTIGACIÓN PARA LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE ASESORÍA INTENSIVA EN CONOCIMIENTO EN LA
GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA, INNOVACIÓN Y
EXCELENCIA OPERACIONAL ENFOCADA A PYMES DE LA
INDUSTRIA DE SERVICIOS UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Profesor
Claudio Marcelo Arcos Proaño**

**Autor
Kathya Denisse Díaz Villamarín**

2021

RESUMEN

Se analiza la factibilidad de creación de una empresa consultora conocida como KIBS, es decir, intensiva en conocimientos con la finalidad de que esta, pueda comprender, analizar y aplicar soluciones altamente customizadas para las PYMES de Quito que buscan mejorar e innovar la gestión de procesos de su cadena de valor mediante metodologías ágiles, de calidad e innovación, que apalanquen la captura de valor en el corto plazo.

Además, se ha analizado los factores exógenos a través del análisis PESTEL dando como resultado más oportunidades que amenazas y en relación con el análisis interno se ha aplicado la metodología de las 5 Fuerzas de Porter que ha arrojado que la empresa posee más ventajas en sus fortalezas que en sus debilidades.

En cuanto al potencial mercado que existe y está interesado en este tipo de servicio, se ha confirmado mediante una encuesta que lo confirma, como también, se ha encontrado la viabilidad financiera, operativa y administrativa para implementar este plan de negocios que requiere un fuerte y principal activo, que es su personal altamente calificado.

ABSTRACT

The feasibility of creating a consulting company known as KIBS is analyzed, that is, intensive in knowledge in order that it can understand, analyze, and apply highly customized solutions for SMEs in Quito that seek to improve and innovate process management. of its value chain through agile, quality and innovation methodologies that leverage the capture of value in the short term.

In addition, the exogenous factors have been analyzed through the PESTEL analysis, resulting in more opportunities than threats, and in relation to the internal analysis, the Porter's 5 Forces methodology has been applied, which has shown that the company has more advantages in its strengths than in its weaknesses.

Regarding the potential market that exists and is interested in this type of service, it has been confirmed through a survey that confirms it, as well as the financial, operational, and administrative viability to implement this business plan that requires a strong and main asset, which is its highly qualified staff.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LITERATURA	2
1.1 Hallazgos	2
1.2 Proyectos y estudios similares	10
1.3 Conclusiones del capítulo	13
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Objetivo General	16
2.3 Objetivos Específicos.....	16
2.4 Conclusiones del capítulo	17
CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	18
3.1 Análisis del entorno macroeconómico y político.....	18
3.2 Análisis del sector	21
3.3 Tamaño de la industria.....	22
3.4 Análisis de la competencia.....	23
3.5 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo....	27
3.6 Análisis FODA.....	31
3.7 Definición de la estrategia genérica específica del negocio	32
3.8 Conclusiones del capítulo	32
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - ESTRATEGIA.....	34
4.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	34
4.2 Misión y visión.....	34
4.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria	35
4.4 Información legal.....	35
4.4.1 Tipo de empresa:.....	35
4.4.2 Legislación vigente:	35
4.5 Estructura Organizacional	36
4.6 Ubicación	37

4.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	37
4.8	Estrategias de Mercadeo	39
4.9	Estrategias de distribución	39
4.10	Estrategias de precios.....	40
4.11	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	41
4.12	Presupuesto.....	42
4.13	Proyecciones de ventas.....	42
4.14	Conclusiones del capítulo	45
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - OPERACIONES		46
5.1	Gestión Táctica de Operaciones	46
5.2	Descripción del proceso.....	47
5.3	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	48
5.4	Plan de producción	49
5.5	Plan de compras	50
5.6	KPI's de desempeño de la gestión táctica	51
5.7	Conclusiones del capítulo	52
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - GESTIÓN FINANCIERA.....		54
6.1	Supuestos	54
6.2	Estados Financieros Proyectados.....	55
6.2.1	Estado de resultados (P&G)	56
6.2.2	Estado de situación o balance general	58
6.2.3	Estado de flujos de caja.....	60
6.2.4	Análisis de relaciones financieras.....	62
6.3	Conclusiones del capítulo	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		64
REFERENCIAS.....		65
ANEXOS		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipologías de KIBS	4
Tabla 2: Factores característicos de las KIBS	5
Tabla 3: Proyectos y estudios similares.....	11
Tabla 4: Resumen Análisis PESTEL	18
Tabla 5: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	24
Tabla 6: Análisis de costos directos del servicio.....	40
Tabla 7: Presupuesto del plan táctico de estrategias	42
Tabla 8: Criterios de selección del mercado interesado en el servicio	43
Tabla 9: Proyección de ventas bajo diferentes escenarios.....	44
Tabla 10: Plan táctico a ejecutar en función de las estrategias establecidas ..	46
Tabla 11: Requerimientos para el desarrollo de la empresa	49
Tabla 12: Insumos necesarios del plan de compras.....	50
Tabla 13: Indicadores claves de desempeño.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional SOEG.....	37
Figura 2: Business Model Canvas SOEG	38
Figura 3: Cadena de Valor de SOEG	48

INTRODUCCIÓN

La llegada de una pandemia en el mundo revolucionó a todos los sectores económicos y ha obligado a replantear muchas estrategias de las empresas dado que también la mente y necesidades de los consumidores fueron transformados.

Así mismo, el impacto económico que atravesaron las empresas es uno de los objetivos por los que se establece la presente investigación para analizar la factibilidad de crear una empresa que brinde servicios de consultoría intensiva en conocimiento, conocidas como KIBS en varios países, las cuales se destacan por su importante nivel de especialización, personal altamente calificado, soluciones cocreadas con el cliente y a su medida.

Estas características de las KIBS (knowledge intensive business services) combinado con las metodologías de trabajo ágiles, innovadoras, disruptivas en la cadena de valor de los procesos de las PYMES cuya actividad económica es de servicios, hacen la combinación idónea de consultoría que contribuya a la reactivación económica y a la mejora de esta misma.

El detalle de estudio contempla un análisis de factibilidad del entorno, del mercado potencial y voz del cliente, de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, de la gestión estratégica, operativa, administrativa y financiera que facilite la toma de decisiones para la creación de esta.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Hallazgos

El término servicios intensivos en conocimiento (KIBS) empieza a ser escuchado por primera vez en el año 1995 en un foro de análisis económico sobre servicios y conocimiento (Miles, Kastrinos, & Flanagan, 1995). Este término fue utilizado en ese entonces para destacar al conocimiento como pilar de los servicios no solamente como transferencia sino como parte integral del ciclo de conocimiento: desde la creación hasta la explotación y mejora del conocimiento (Jiménez García, Castellanos Domínguez, & Becerra Andrade, 2017, p. 3).

Las KIBS al ser un tema de estudio relativamente nuevo, se han realizado pocos intentos para diferenciar a estas empresas de otro tipo de organizaciones (Amaya & Grueso Hiestroza, 2017).

Sin embargo, se han analizado diferentes conceptos sobre las KIBS bajo la perspectiva de diferentes autores, por lo que se ha recopilado algunos conceptos de la literatura actual para establecer y organizar la teoría sobre la cual se va a construir la empresa consultora de conocimiento intensivo objeto de esta investigación (Alvarado Salazar, 2014, p. 29).

Con estos antecedentes, es importante citar algunas definiciones de diferentes autores a lo que consideran una empresa de conocimientos intensivos KIBS (Amaya & Grueso Hiestroza, 2017, p. 78).

Swart & Kinnie en el 2003, (p. 62) mencionan que son “organizaciones dentro de una economía del conocimiento, que emplean individuos altamente cualificados

y crean valor para el mercado a través de la aplicación del conocimiento hacia la novedosas y complejas demandas de los clientes”.

Makani & Marche en su artículo “*Knowledge Management Research & Practice*” en el 2010 las consideran como un recurso vital donde operan como un proceso en el que, tanto lo que ingresa como lo que sale es conocimiento. Mientras que, González, García Solarte, & Murillo Vargas en el 2016 (p. 95) las definen como organización que “adquiere conocimiento nuevo a partir del surgimiento de un problema y la manera de resolverlo, en donde el uso de las habilidades de los empleados se vuelve un aspecto fundamental”.

Alvesson en el 2004 propone dividir las KIBS en “*empresas de servicios profesionales y empresas de investigación y desarrollo*” mientras que, Makani & Marche (2010, 2012) las clasifican principalmente en función al conocimiento intensivo que se requiere.

Amaya & Grueso Hiestroza en el 2017 (p. 78-79) presenta una comparación entre Makani & Marche (2010) y Alvesson (2004) (*ver tabla 1*), sobre los tipos de KIBS que existen, considerando que, (Makani & Marche, *Knowledge Management Research & Practice*, 2010) determina preliminarmente un conjunto de características independiente del tipo de organización, las cuales son: analizarla como un todo para comparar e identificar a las organizaciones si son intensivas en conocimiento y la naturaleza de esa.

Tabla 1: Tipologías de KIBS

(Alvesson, 2004)	(Makani & Marche, Knowledge Management Research & Practice, 2010)
<p>a) Empresas de servicios profesionales las cuales se caracterizan por ofertar intangibles, en esta tipología se incluyen las siguientes empresas: abogados, contabilidad, consultoría en informática y agencias de publicidad.</p> <p>b) Empresas de investigación y desarrollo cuyo énfasis es la fabricación y oferta de bienes tangibles, por ejemplo, las compañías farmacéuticas y las compañías de biotecnología.</p>	<p>a) Empresas cuya estrategia principal sea en función a la dimensión del trabajador asociada a la experiencia y la innovación.</p> <p>b) Empresas cuya estrategia principal sea en función a la dimensión de la unidad organizacional asociada a la utilización del conocimiento y los procesos comerciales, aquí se dividen en dos tipologías:</p> <p>Tipo I: enfocada en un área en específico donde los conocimientos y destrezas dependen de los trabajadores que están en esa área.</p> <p>Tipo II: enfocada en la organización, depende en su mayoría de los conocimientos y la capacidad para innovar de sus expertos (generación y venta de conocimiento).</p>

Fuente: Adaptada de Amaya & Grueso Hinestroza, 2017, p. 78-79

Debido a que, existen diferentes criterios sobre las KIBS, Makani & Marche posteriormente, en el 2012 complementan su estudio de las dos tipologías de empresas realizado en el 2010 (ver tabla 1), y adicionan 6 factores que caracterizan a las KIBS en función a su evidencia empírica sobre la dimensión del trabajador y la de la unidad organizacional (ver tabla 2).

Tabla 2: Factores característicos de las KIBS

Dimensión del trabajador	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. <i>Naturaleza de tareas:</i> el nivel de complejidad que tiene la mayoría de las actividades en que se involucra la organización.	Simples, rutinarias y complejas	Complejas y únicas	Mezcla entre complejas y simples, actividades estáticas	Complejas, únicas y dinámicas
2. <i>Conjunto de conocimientos:</i> el volumen, la complejidad y el nivel de cambio del conocimiento usado y producido por la organización.	Bajo	Alto	Medio	Alto
3. <i>Dimensión de la orientación profesional:</i> si una organización es acreditada por un órgano autorregulado o si sus trabajadores pertenecen a una asociación o grupo profesional.	En su mayoría profesionales y especialistas	Una mezcla entre especialistas acreditados y no acreditados, y trabajadores proficientes en su oficio	En su mayoría profesionales y especialistas	En su mayoría profesionales y trabajadores acreditados

Dimensión de la organización	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
4. <i>Habilidades cognitivas</i> : el nivel de complejidad.	Mezcla entre complejo y simple	Altamente complejo	Mezcla entre complejo y simple	Altamente complejo
5. <i>Responsabilidad</i> : la medida en que un trabajador es hecho responsable de las decisiones tomadas por él.	De bajo a moderado	De moderado a alto	Moderado	Alto
6. <i>Experticia</i> : el grado en el que un trabajador demuestra dominio de sus habilidades, conocimiento y actitud; teniendo en cuenta la dificultad de la habilidad específica.	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: Amaya & Grueso Hinestroza, 2017, p. 79 a partir de Makani & Marche, 2012.

En base a estas definiciones, se analizará en el capítulo 2, el tipo y características que reúne la empresa enfocada en dar asesoría en gestión de procesos como se señala en el objetivo general.

Dado que, la empresa se enfoca en mejorar, transformar e innovar la forma de gestionar los procesos de la cadena de valor para que contribuya a la excelencia operacional mediante el fortalecimiento y la mejora en sus servicios con procesos ágiles y limpios, se propone apalancarse en la metodología Lean y su

conjunto de herramientas, así como, utilizar también el método A3 como herramienta para solución de problemas, conseguir acuerdos, guía y liderazgo.

En este sentido, el libro *Lean Thinking* es considerado como el manual de usuario y guía clave para la administración y para comprender los conceptos asociados a Lean.

Ahora que todas las economías del mundo están experimentando grandes cambios, los mercados bursátiles se derrumban y las empresas más importantes de los años noventa atraviesan una tortuosa trayectoria, esta obra se convierte en más indispensable que nunca. Sólo conseguirán afrontar con éxito estas adversidades, tal y como advierten los autores, las compañías que adopten el pensamiento Lean, como Toyota, ya que crearán un valor sostenible para sus clientes, empleados y propietarios (Jones & Womack, 2003, p. 4).

La aparición de este concepto como un sistema de producción Lean nace con Toyota en los años 50, luego de haber atravesado en 1939 la segunda Guerra Mundial y en 1946 la principal huelga de su historia, ocasionándole que en 1950 no esté ni entre las diez mejores empresas a nivel mundial del sector automotriz, por lo que, a partir de ese punto de quiebre, Toyota desarrolla un “*sistema de gestión de sus procesos*” industriales conocido como Total Production System (TPS) que le permitió pasar en el 2003 al segundo puesto a nivel mundial detrás de General Motors, sin embargo, considerada entonces como la mejor empresa gestionada del mundo (Jones & Womack, 2003, p. 6).

Daniel T. Jones y James P. Womack son los investigadores precursores de esta metodología conocida como *Lean Management* y por muchos años han ido difundiendo y apoyando a las empresas de todo el mundo y de cualquier sector

incluyendo servicios, en sus procesos de transformación hacia *lean*, a través de, sus organizaciones *Lean Enterprise Institute* y *Lean Enterprise Academy*.

Estos principios fundamentales de la metodología *Lean Management* fueron establecidos en 1996 como:

- Mentalidad centrada en detectar y eliminar o minimizar los desperdicios.
- Generar calidad “en el primer intento”, eliminar los reprocesos.
- Flexibilidad en los procesos para producir cuando se requiera y en el volumen que se necesite.
- Empresa empoderada, motivada, comprometida y capacitada para realizar mejoras continuas año a año.

En este sentido, el autor resume al pensamiento lean en cinco principios:

Especificar con precisión el concepto de valor para cada producto específico, identificar el flujo de valor para cada producto, hacer que el valor fluya sin interrupciones, dejar que el consumidor atraiga hacia sí (pull) el valor procedente del fabricante, y perseguir la perfección.

Para lograr un salto adicional se necesita en la actualidad una forma totalmente nueva de pensar sobre los roles de las empresas, los departamentos y las carreras profesionales, que canalice el flujo de valor, desde la concepción del producto hasta su lanzamiento a fabricación, desde el pedido hasta la entrega, y desde la materia prima hasta la entrega al consumidor. Un nuevo concepto –la iniciativa lean– puede hacer avanzar espectacularmente la totalidad del flujo de valor de los productos hacia la perfección (Jones & Womack, 2003, p. 12-13).

Con este contexto, podemos definir que *Lean* transforma las operaciones en una ventaja competitiva al eliminar los desperdicios, variabilidad e inflexibilidad en las cadenas de valor de punta a punta, y al poner en práctica un sistema y una

mentalidad robustas de mejora continua, creando valor por medio de elementos de diseño basados en principios y técnicas que tienen sentido común para gerentes y trabajadores de primera línea, alta velocidad en implementación y captura de valor, lo que habilita rendimientos más altos y acelerados y por último haciendo énfasis explícito sobre mentalidad y comportamientos, liberando energía y compromiso individuales para incrementar la sostenibilidad.

Para el proceso de resolución de problemas también se considerará el “Análisis A3” no sólo como una herramienta sino como parte de la filosofía y cultura lean para transformar la rutinaria acción de dirigir en un ciclo de aprendizaje continuo para toda la organización y dejar de trabajar en “organizaciones basadas en la autoridad” para ser unas “organizaciones basadas en responsabilidad” (Shook, 2018, p.vi-2).

Shook (2018, p. 7) define al término A3 como *“el tamaño internacionalmente reconocido de una hoja de papel 297 x 420 mm. En Toyota y otras compañías lean, el término quiere decir mucho más.”*

El A3 es un abordaje visual estructurado para solución de problemas con miras de mejoramiento continuo siguiendo el ciclo de Edward Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA o por sus siglas en inglés PDCA), enmarcado en una sola hoja para que todos los involucrados del problema de interés analicen bajo la misma lupa siguiendo una misma lógica, dado que, también es altamente flexible de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Los diez elementos que Shook en el 2018 (p. 7) señala que son parte indispensable en el A3 (**referirse al anexo 1**) son:

- *Título o tema* del asunto de interés – problema.

- *Propietario* del título o tema de interés
- *Fecha* de la última revisión del título o tema
- *Contexto* de la importancia título o tema
- *Situación actual* del tema o problema
- *Metas u objetivos* que se es pretende conseguir
- *Análisis* para establecer causa raíz determinando la brecha entre la situación actual y lo que se pretende conseguir
- *Contramedidas o acciones* propuestas que ayudan a la resolución del problema y contribuyen al cierre de la brecha identificada en el análisis
- *Plan de acción* concreto para conseguir la meta u objetivos
- *Esquema de seguimiento* que fortalezca el aprendizaje continuo y gestión sobre el desempeño del plan de acción

La mentalidad lean ayuda a mejorar el desempeño a través de la eliminación del desperdicio e incrementando valor a los procesos integralmente de forma que el cliente pueda sentir las mejoras e incrementar su nivel de satisfacción, como se mencionó anteriormente, se crea valor basado en la aplicación de diferentes principios y técnicas como son: factores críticos para la calidad (CTQ), voz del cliente (VOC), análisis de flujo de material e información (MIFA) o flujo de valor (VSM), justo a tiempo (JIT), sistemas de jale o empuje, efectividad General del Proceso (OPE), poka yokes o prueba de errores, detección de mudas o desperdicios entre otros, todo dentro del marco de resolución de problemas del ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar) que se profundizará más adelante.

1.2 Proyectos y estudios similares

Se ha investigado proyectos y estudios a nivel nacional e internacional, donde podemos destacar que, en nuestro país vecino, Colombia, es donde se ha evidenciado mayores estudios que tengan similitud y guarden relación con la

metodología y el objetivo de análisis de este trabajo. A continuación, la tabla 3 presenta los principales proyectos similares.

Tabla 3: Proyectos y estudios similares

Nombre del Proyecto	País y año de investigación	Objetivo del proyecto
<p>a) “Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos”</p> <p>Tesis de Posgrado (Rodríguez Cabra, 2020).</p>	<p>Bogotá Colombia 2020</p>	<p>Evaluar mediante un plan de negocios la creación de una consultora que diseñe e implemente sistemas de gestión de calidad a través de ISO 9001 para empresas en proceso de creación o PYMES que contribuyan a la mejora de procesos y tiempos de servicio.</p>
<p>b) “Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las PYMES: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora.”</p> <p>Tesis de posgrado (Chaverra Patiño, 2020).</p>	<p>Bucaramanga Colombia 2020</p>	<p>Diseñar un plan de negocios para crear una consultora que asesore a organizaciones sobre habilidades blandas para mejorar la gestión de estas.</p>
<p>c) “Creación y estructuración de una empresa de consultoría con énfasis en Sistemas Integrados de Gestión.”</p>	<p>Bogotá Colombia 2018</p>	<p>Crear la empresa SOLINTENG SAS, que brinde servicios e implemente</p>

Tesis de Posgrado (Navarro Salazar & Pineda Pedroza, 2018).		sistemas de gestión integrales.
d) “Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones.” Tesis de posgrado (Miranda Cárdenas, 2016).	Lima Perú 2016	Demostrar mediante la empresa CANLESA un modelo de excelencia operacional que pueda aplicarse en organizaciones de bienes o servicios.
e) “Actividades intensivas en conocimiento de alta rentabilidad (KIHPA): Análisis de las actividades que rompen el techo de productividad.” Tesis doctoral (Alvarado Salazar, 2014).	Barcelona España 2014	Analizar el impacto de la productividad de las KIBS y su relación directa entre los trabajadores y la capacidad de trabajo.
f) “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes”. Tesis de Posgrado (Arias Gutiérrez & Gómez Pérez, 2011).	Medellín Colombia 2011	Evaluar mediante un análisis de factibilidad la creación de una consultora para MIPYMES mediante la asesoría en temas administrativos, financieros y de cadena logística que genere oportunidades de mejora en las organizaciones asociado a calidad, estructura y finanzas.
g) “Análisis de factibilidad para la creación de una empresa de prestación de servicios de consultoría industrial en las áreas de Seguridad Industrial, Gestión Ambiental, Gestión de	Cuenca Ecuador 2010	Analizar la creación de una consultora que de servicios asociados a temas industriales que contribuya a la sustentabilidad de las empresas.

<p>Calidad y Gestión de Operaciones.” Tesis de posgrado (Calderón Barzallo, 2010).</p>		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia recopilado de diferentes estudios.

1.3 Conclusiones del capítulo

- Con el paso del tiempo, la metodología Lean Manufacturing ha ido evolucionando y ampliando el alcance de aplicación, empezando en el sector automotriz con Toyota hasta que en la actualidad se puede aplicar en cualquier sector económico, dado que, todas las empresas ejecutan procesos que pueden ser mejorados continuamente donde esta metodología más un conjunto de herramientas y prácticas combinadas con el conocimiento y experiencia intensiva buscan ayudar a la reactivación de las PYMES objeto del presente estudio.

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Antecedentes

En el marco de la pandemia de COVID-19, los impactos que se han generado en diversos ámbitos como económico, social y ambiental no tienen precedentes en la magnitud de impacto a diversos sectores económicos a nivel mundial.

En cuanto a la economía ecuatoriana, alrededor del 45% del valor agregado total corresponde a las actividades económicas agrícolas, petroleras, manufactureras, servicios y comerciales (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE), 2020).

En las actividades antes mencionadas se considera que el efecto de la pandemia ha sido mayor, estimando una caída de las ventas en la facturación electrónica del 56% en comercio, 22% en servicios, 15% en manufactura, pesca, ganadería silvicultura y agricultura del 3%, y otros del 4% (Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, 2020).

Este impacto económico, afectó en gran escala al país, según el INEC en el año 2020 señaló que, el 99% del total de las empresas ecuatorianas corresponden a microempresas, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES, las cuales, se dedican principalmente a actividades económicas comerciales, de producción y manufactura agrícola y de servicios con valor agregado bajo. Adicionalmente señala que las MIPYMES en el país tienen un índice de productividad bajo generando una brecha importante en relación con las empresas grandes y formalmente constituidas (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE), 2020).

En este contexto, se busca tomar acción y apoyar a las empresas PYMES mediante asesoría de servicios intensivos en conocimiento conocidas como (KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*) enfocada en mejorar, transformar e innovar la gestión de sus procesos de la cadena de valor para que contribuya a la excelencia operacional y así, fortalecer y mejorar la generación de sus servicios con procesos ágiles y limpios que permitan por un lado eficientizar costos al identificar y eliminar desperdicios así como también incrementar sus niveles de venta al rediseñar o innovar los procesos de forma integral para que el cliente los sienta y se fidelice con la empresa.

El término KIBS empieza a ser escuchado en 1994 en la conferencia organizada por la OCDE en Copenhague con el tema “*Empleo y crecimiento en una economía basada en conocimiento*” (Miles, Kastrinos, & Flanagan, 1995, p. 10-15). Las KIBS hacen referencia a empresas usualmente privadas que brindan asesoría externa y experta en los procesos comerciales o de negocio en diferentes ámbitos: contabilidad, legal, diseño, ingeniería, arquitectura, tecnología, software, publicidad, educación, salud, etc., se basa principalmente en su capacidad para transferir nuevos conocimientos mejorando así el intercambio, disponibilidad y usabilidad del conocimiento para proporcionar una solución adecuada a cada tipo de problema que tiene cada cliente (Doroshenko, Miles, & Vinogradov, 2013, p. 3).

Por lo tanto, las KIBS son vistas como empresas dedicadas a tratar los problemas que sus clientes les plantean, los que a menudo requieren de soluciones altamente personalizadas, a pesar de que, algunos servicios como la contabilidad, informática y asesoría legal, pueden ser bastante rutinarios, KIBS en estos servicios brinda asesoría a empresas que tienen alto impacto y que puede contribuir a la reactivación de las empresas PYME objeto de esta investigación.

2.2 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de negocio para analizar la conformación de una empresa consultora KIBS enfocada en mejorar e innovar la gestión de procesos de la cadena de valor de las PYMES de la industria de servicios ubicadas en la ciudad de Quito, mediante una asesoría intensiva en conocimiento que implemente metodologías de calidad, de innovación y agilidad.

2.3 Objetivos Específicos

- Analizar la industria de servicios de las PYMES ubicadas en Quito con la finalidad de evaluar el macroentorno que pueden impactar en el plan de negocio para la creación de la empresa.
- Investigar sobre los competidores que existen en el mercado relacionados con los servicios en consultorías intensivas en conocimiento en gestión, mejora e innovación de los procesos en la ciudad de Quito cuyo foco de atención sean las empresas PYMES.
- Estudiar el mercado objetivo para estimar el mercado potencial, el consumo – demanda aparente y construir perfil del consumidor para este tipo de servicios de consultoría que permita diseñar una propuesta de valor en asesoría apalancada de metodologías LEAN y ágil.
- Analizar el FODA del plan de negocio planteado para evaluar si las fortalezas y oportunidades pesan más que las debilidades y amenazas, o si se debe construir estrategias para robustecer aún más las fortalezas y estrategias que generen mayores oportunidades para el tipo de servicio que se busca generar.
- Diseñar una propuesta para la construcción de la empresa de consultoría que contemple las diferentes estrategias como son: legales para la

constitución y organización, de posicionamiento y ventaja competitiva, de mercadeo para la creación, comercialización y precio del servicio para determinar la viabilidad técnica del plan de negocio.

- Evaluar la viabilidad operacional del plan de negocio mediante el diseño del plan táctico operativo, definiendo la cadena de valor y sus procesos, determinando las necesidades y requerimientos para el correcto funcionamiento del servicio, el plan de adquisiciones y la forma de medir y gestionar el desempeño de este.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio considerando supuestos para la elaboración del plan financiero, los estados financieros proyectados y el impacto económico, regional, social y ambiental que pueda generarse.

2.4 Conclusiones del capítulo

- La economía mundial se ha visto afectada a gran escala con la ocurrencia de la emergencia sanitaria de COVID-19, en lo que corresponde con la economía ecuatoriana, al estar conformada por la gran mayoría de empresas MIPYMES, es necesario trabajar en planes estratégicos empresariales que permitan mejorar la gestión de sus procesos para ser más eficientes y así, reactivarse económicamente.
- Las empresas de servicios de conocimiento intensivos nacen como organizaciones integradas por profesionales con niveles elevados de experiencia y conocimiento en temas específicos que, en conjunto con los clientes pueden co-crear soluciones ágiles, innovadoras a sus problemas asociados con los procesos de la cadena de valor generando impactos profundos en la experiencia de sus clientes mediante la excelencia operacional.

CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 Análisis del entorno macroeconómico y político

Se analizará los factores externos estratégicos del entorno a través de PESTEL para identificar los que tendrán un impacto sobre la empresa objeto de esta investigación y así establecer una estrategia para aprovechar las oportunidades que influyen positivamente y minimizar las amenazas encontradas en el macroentorno.

Existen varias ventajas de hacer el análisis PESTEL, por ejemplo, nos permite ser proactivos para adelantarnos a lo que puede ocurrir en el futuro considerando los hechos del pasado y presente, es una herramienta estratégica simple, de fácil interpretación y adaptable a las necesidades de cada empresa de tal forma que se puede complementar con otros análisis para establecer estrategias más idóneas (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012). En la tabla 4 se presenta el detalle de las principales características del análisis integral realizado de PESTEL el cual se encuentra detallada en el **anexo 2**.

Tabla 4: Resumen Análisis PESTEL

Factor	Aspecto	Detalle	Oportunidad / Amenaza
Político	Acuerdo de cooperación Ecuador y Banco Mundial	El escenario del macroentorno en Ecuador se ha visto agudizado con la pandemia de la COVID-19, y en junio de 2019 se firmó el acuerdo por los próximos 4 años con la finalidad de apoyar el desarrollo y crecimiento del país basado en tres ejes: impulso al capital humano, crecimiento inclusivo y sostenibilidad ambiental (Grupo Banco Mundial, 2021).	Oportunidad

Político	Fondeo para Ecuador	El acuerdo de cooperación permitió conseguir fondeo al país para reducir el impacto de la crisis económica, social y sanitaria, así como también promover nuevos proyectos que están dedicados a la mejora en accesos de servicio de calidad, mejora en el sector del transporte, hídrico, educativo, agrícola y promover la inclusión financiera (Grupo Banco Mundial, 2021).	Oportunidad
Económico	Crecimiento de la economía	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía a nivel nacional del 8.4% en el segundo trimestre del 2021 comparado con el mismo periodo del año 2020 considerando que, en ese periodo fue el punto más álgido de la pandemia (Banco Central del Ecuador, 2021). • Crecimiento del PIB en 2,1% respecto a los primeros tres meses del presente año y crecimiento proyectado del año por el Banco Central de 3.02% (Banco Central del Ecuador, 2021). 	Oportunidad
Social	Plan socio económico	La administración busca mejorar el índice de desempleo, las condiciones laborales más adecuadas para fomentar inversión y productividad sin mantener la dependencia petrolera, mejoramiento al acceso y calidad de la salud y educación, minimizar los índices de desnutrición infantil, así como el incremento en seguridad ciudadana y el mejoramiento en el sistema de justicia. Por otro lado, el país necesita mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a la población más vulnerable y ofrecer el acceso a mayores oportunidades (Grupo Banco Mundial, 2021).	Oportunidad

Tecnológico	Agenda Digital para Ecuador	La Agenda fue planteada desde el año 2020 el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información para masificar el uso de nuevas tecnologías, ampliar cobertura y conectividad a todos los sectores para impulsar la digitalización en el sistema productivo, hogares, sistema educativo, social y económico así como también mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante el uso de tecnologías digitales y que ellos contribuyan positivamente al país con conocimiento, destrezas y habilidades. Los ejes que contempla la Agenda Digital están interrelacionados como ejes habilitadores y ejes de transformación digital (Michelena Ayala, Muñoz Bravo, Puente, & Ribadeneira Pontón, 2021).	Oportunidad
Tecnológico	Ley Orgánica de Tele - comunicaciones	Tiene como objetivo promover el desarrollo de las telecomunicaciones, fomentar la inversión nacional y extranjera en este ámbito, incentivar en creación y desarrollo de nuevos productos asociados al sector de telecomunicaciones y ofrecer servicios de calidad a precios equitativos.	Oportunidad
Ecológico	Transición ecológica	Es uno de los ejes del nuevo gobierno, busca la transición a través de un eficiente manejo de recursos naturales, aplicación de medidas para mitigar el cambio climático y promover la gestión de recursos hídricos, por lo que, la colaboración del sector privado es importante para desvincular el crecimiento económico de la emisión de gases de efecto invernadero (Grupo Banco Mundial, 2021).	Oportunidad

Legal	Ley de Modernización a la Ley de Compañías	En el 2020 hubo modificaciones legales al derecho societario, los principales objetivos fue establecer una norma clara, dinámica y actualizada para que las sociedades puedan ejercer sus actividades ante un mundo globalizado que demanda constantes cambios. Entre los puntos más importantes, es el deber de lealtad de los administradores, así como también se elimina el trámite de oposición de terceros y se agilitan procesos de reactivación, adicionalmente que en cuanto a innovación se refiere, se reconoce cambios de domicilio, cesión global de activos y pasivos, y se reconoce mejores prácticas a nivel internacional para protección de socios y accionistas minoritarios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020).	Oportunidad
-------	--	--	-------------

Elaboración propia basada en Anexo 2: Análisis PESTEL.

Con la reactivación del país se están ejecutando diferentes ejes de acción para todos los sectores económicos a nivel tecnológico, social, ambiental, legal y económico, lo que requiere que las PYMES cuenten con una asesoría intensiva en conocimientos para aprovechar positivamente los cambios, programas, políticas y regulaciones que el estado está ejecutando.

3.2 Análisis del sector

El plan de negocios de empresa de asesoría intensiva en conocimiento en la gestión de procesos está en el marco del sector de servicios enfocada hacia las PYMES que, a su vez brindan sus servicios y que estén ubicadas en la ciudad de Quito.

De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca al mes de abril 2021 las ventas totales del país en todas las actividades económicas presentaron un aumento de \$4.953 millones de dólares, lo que significó un crecimiento de 10% respecto al mismo periodo del 2020 (SRI SAIKU, 2021). En el **anexo 3** refleja la estructura actual del mercado ecuatoriano por actividad económica de enero a abril 2021, donde servicios es el segundo sector con mayor nivel de ventas. Para este análisis se ha considerado dentro de las ventas totales las ventas locales tarifa 0%, ventas locales tarifa 12%, exportaciones de bienes y exportaciones de servicios.

3.3 Tamaño de la industria

El producto interno bruto (PIB) del Ecuador en el 2020 tuvo una caída de 7.8% comparado con el ejercicio fiscal del año anterior (referirse al **anexo 4**), esta cifra se respalda por el decrecimiento de 11,9% de capital fijo; reducción del 7,0% del gasto de consumo final en los hogares; disminución de 6.1% en el gasto de consumo final del gobierno general y la reducción del 2.1% en las exportaciones de bienes y servicios, así mismo, las importaciones de bienes y servicios fueron menores en 7,9% a las registradas en el año 2019 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Desagregando el PIB por sectores económicos, según el **anexo 5** refleja que el sector de servicios tuvo una caída importante en el año 2020, efecto de la pandemia de la COVID-19, 8.2% menos en comercio, 8.8% en actividades profesionales, técnicas y administrativas, así como una disminución de 11.6% en el sector hotelero y servicios de comida, lo que genera oportunidades de mejora relevantes para la reactivación de ese sector foco de interés en el presente estudio. En cuanto a los registros únicos de contribuyentes a nivel nacional, se muestra en el **anexo 6** que existen 2'166.974 en estado activo con corte a

octubre 2021 registros en el Servicio de Rentas Internas (SRI), de los cuales, el 26% están concentrados en la provincia de Pichincha y específicamente en Quito el 23% que corresponden a 495.211 RUCs (SRI SAIKU, 2021).

De acuerdo con el objetivo del presente estudio, el mercado de potencial interés, son las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector económico de servicios de la ciudad de Quito, con base a la información de octubre del presente año del SRI, se registran aproximadamente 250.000 RUCs, como se muestra en el **anexo 7**, siendo la principal, empresas de comercio al por mayor y menor, evidenciando un mercado potencial a consumir el servicio propuesto.

3.4 Análisis de la competencia

Se analizará el sector mediante las cinco fuerzas competitivas mediante la metodología de Michael Porter, que determinan las consecuencias de maximizar los recursos y superar a la competencia para identificar oportunidades como: diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes y rivales que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brinden desempeño superior y así detectar fortalezas y amenazas (Porter, 2008).

En la **tabla 5**, se presenta el análisis donde se resume como principales variables a favor: barreras de entrada, poder de negociación con Clientes y Proveedores, sin embargo, hay variables como: barreras de salida y rivalidad con competidores que se deben prestar atención para establecer una estrategia que mitigue cualquier impacto posible.

Tabla 5: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Variables		Interpretaciones	Fortaleza / Debilidad	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Barreras Entrada	Diferenciación de servicio	Tiene un importante impacto en este tipo de negocios, donde la competencia está presente en el mercado en forma de consultorías, por lo tanto, influye directamente en la rentabilidad de la empresa.	Fortaleza
		Requisitos de capital	No requiere inversiones significativas para entrar en el mercado, considerando que es una empresa que brinda servicios y que, la mayor inversión luego del capital humano, sin embargo, se requiere capital para adquisición de equipos de trabajo que son el medio por el cual se brinda el servicio, así como también, constante preparación e investigación para fortalecimiento de las KIBS.	Fortaleza
		Acceso canal de distribución	Representa una barrera de entrada alta, para que la empresa pueda posicionarse en el mercado y su marca genere valor, confianza y seguridad al tratarse de mejorar y transformar sus procesos, se requiere de manejo de mucha información sensible de los Clientes	Debilidad
	Barreras de Salida	Activos poco realizables o difícil reconversión	Existe impacto bajo en la reconversión de los activos de la empresa por lo antes mencionado en inversión de capital	Fortaleza
		Compromisos contractuales a	Impactos altos en relación con compromisos contractuales a largo	Debilidad

		largo plazo con los clientes	plazo con clientes e interrelaciones estratégicas.	
Rivalidad entre competidores		Batalla de precios	El precio es uno de los factores importantes de rivalidad de las empresas que tienen como mercado objetivo las pequeñas y medianas empresas porque estas en su mayoría no consideran un presupuesto anual importante para este fin.	Debilidad
		Competidores numerosos	En el sector de servicios de consultoría, no se identifica amenazas por numerosos competidores con las mismas características de una KIB, sin embargo, existen presencia de sustitutos que brindan similares servicios los cuales, son evaluado en el ámbito de Amenaza de Sustitutos.	Fortaleza
Poder de Negociación con los Clientes		Costes de cambio para el comprador	Una vez empezado el servicio de asesoría, existe traspaso de conocimientos de los compradores, donde implica altos costes por tiempo y dinero el cambiar de empresa consultora y retomar el tiempo invertido.	Fortaleza
		Contribución del sector a la calidad del servicio	Valores añadidos en el servicio de consultoría intensiva en conocimiento. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta el impacto favorable que ha traído la pandemia de la COVID-19 ya que, este tipo de servicios se pueden comercializar desde cualquier lugar del país de forma remota para reducir costos de operación.	Fortaleza
		Poder de negociación	Representa una fuerza alta y fuerte de negociación al ser un servicio que	Debilidad

		tiene mucha presencia en el mercado, donde los clientes pueden cambiar de proveedor dependiendo del precio que se oferte dichos servicios	
Poder de Negociación con Proveedores	La empresa no depende de proveedores principales importantes	No se evidencia una amenaza por el poder de negociación con proveedores, se considera para este tipo de negocio como proveedores a empresas que brinden nuevas herramientas para gestionar procesos, continuar con capacitaciones, obtener nuevas certificaciones, lo que representa un valor agregado al servicio principal de asesoría, por lo tanto, no existe limitaciones en cuanto a proveedores para incursionar en el mercado objetivo del presente análisis.	Fortaleza

Amenaza de Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	<p>Se identifica una amenaza intensa porque existen importantes y tradicionales empresas de consultoría (no KIBS) que brindan servicios con el mismo objetivo: mejorar los procesos en las organizaciones para que tengan mayor rentabilidad y eficiencia, así como también la innovación de sus servicios.</p> <p>Así mismo, se identifica sustitutos como profesionales recién graduados, marcos de trabajo preestablecidos para ser aplicados fácilmente “frameworks” y empresas que contraten personal fijo dentro de su organización que no consideran la experiencia, especialización y customización de soluciones para el cliente.</p>	Debilidad
-----------------------	---	--	-----------

Fuente: *Elaboración propia*

3.5 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Este análisis del mercado es necesario para el desarrollo de la investigación del plan de factibilidad para la empresa ya que, permitirá identificar el potencial de mercado, información sobre la competencia, encontrar nuevas oportunidades de negocio no reconocidas a primera vista, así como también posibles riesgos para establecer estrategias que minimicen o mitiguen los mismos y maximicen la rentabilidad de la empresa atendiendo al segmento que tiene interés del servicio.

Con la ayuda de esta investigación de mercado dirigido específicamente a pequeñas y medianas empresas enfocadas en actividades de servicios de la ciudad de Quito se determinará si el servicio a ofrecer favorece el desarrollo

empresarial en diferentes ámbitos que por la pandemia de la COVID-19 han sido afectadas sustancialmente.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) del INEC al cierre del año 2020 se clasifican en 5 tamaños de empresas en función al nivel de ventas anuales y el número de personas afiliadas sea en el Ministerio de Trabajo o el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):

- Grandes: ventas superiores a 5'000.001 y más de 200 trabajadores
- Medianas tipo B: ventas entre 2'000.000 a 5'000.00 y entre 100 a 199 trabajadores.
- Medianas tipo A: ventas entre 1'000.001 a 2'000.000 con trabajadores entre 50 a 99.
- Pequeñas: ventas entre 100.001 a 1'000.000 y entre 10 a 49 trabajadores.
- Microempresas: ventas menores a 100.000 y menos de 10 trabajadores.

Así mismo, clasifica en 5 grandes sectores económicos: agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, explotación de minas y canteras, industria manufacturera, comercio y finalmente, servicios.

Existen 846.265 empresas al cierre del 2020, que cumplen alguna de las siguientes condiciones (referirse al **anexo 8**): 1) Ventas en el SRI de actividades productivas, 2) Ventas en el SRI de actividades no productivas, 3) Plazas de empleo registrados en el IESS, 4) Registraron pago de impuesto en el SRI bajo el RISE Régimen Simplificado (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021).

Para el análisis de mercado, se toma en consideración los criterios en la base de datos del Directorio de Empresas y Establecimientos al cierre 2020 del INEC:

- Tamaño de empresas: Pequeñas y Medianas tipo A
- Sector económico: Servicios
- Alcance Geográfico: Provincia de Pichincha
- Población: 144.443 empresas activas

En el **anexo 10** se refleja la encuesta online a ser utilizada como método de recolección de fuente primaria de información para entender preferencias, gustos y nivel de asesoría que demandan este segmento de clientes potenciales, se determina en el **anexo 9**, la fórmula del cálculo de la muestra (n) y del intervalo (K) de las empresas seleccionadas de tal forma que tengan todas, la misma posibilidad de ser elegidas, así como también el cronograma de trabajo para la investigación de mercado.

Luego de ser realizada la encuesta a 150 empresas PYMES en el periodo de septiembre a noviembre 2021 de acuerdo con la metodología aplicada para el cálculo del tamaño de muestra, se presentan las siguientes conclusiones basados en los resultados de esta. Para más información de los resultados de la encuesta referirse al **anexo 10**.

- A pesar de que el 78% de los encuestados conoce sobre los servicios de consultoría especializado, el 50% los ha contratado en algún momento para sus empresas, sin embargo, existe una oportunidad importante en el mercado debido a que, el 94% demuestra interés en mejorar e innovar sus procesos que son Core de su negocio o forman parte de su cadena de valor.

- El 94% de los encuestados afirman que este servicio aportaría valor a su empresa, especialmente en los procesos comerciales, mercadeo seguido de los procesos financieros y de innovación.
- En cuanto al precio y formas de pago, el 89% de las empresas encuestadas consideran que el valor es una inversión y el 96% considera que el precio razonable para estos servicios sea hasta 3.000 USD que pueda ser pagado principalmente bajo dos modalidades: diferido en cuotas durante la prestación del servicio y negociar el valor del servicio sobre un porcentaje de la variable financiera mejorada.
- En cuanto a la frecuencia de contratación y plazo del servicio de consultoría, el 56% ven necesario contratar principalmente una vez al año y el 39% dos veces al año, mientras que, el 67% de los encuestados consideran adecuada la duración entre 1 a 6 meses.
- Las características que consideran más importantes al momento de elegir una empresa consultora para este tipo de servicios son: que tengan capacidad para diagnosticar problemas, proponer soluciones y garantizar obtención de resultados seguido de tener un servicio flexible y manejo confiable y adecuado de la información, dejando como menos importante la marca o reconocimiento de la empresa y el precio de los servicios.
- Finalmente, en canales de distribución, el 67% de los encuestados prefieren contratar a empresas consultoras que sean recomendadas de empresas o personas confiables voz a voz, seguido de correo electrónicos y en última posición utilizar el canal de redes sociales.

3.6 Análisis FODA

Luego de realizar el análisis de los factores del macro y microentorno, se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se relacionan con el objetivo de maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades, enfrentando las amenazas y superando las debilidades.

En el **anexo 11** se puede ver la matriz FODA y las estrategias identificadas, sin embargo, los principales factores a destacar son:

- **Estrategias de Fortalezas y Oportunidades:** existe oportunidad de robustecer el servicio incorporando tecnologías directamente o mediante alianzas estratégicas para brindar servicios integrales de transformación e innovación, generar estrategias para manejar el ciclo de vida del servicio y fidelización de los clientes para lograr un manejo de relación a largo plazo y no solamente un servicio onetime.
- **Estrategias de Oportunidades y Debilidades:** posicionar una empresa nueva en el mercado requiere una estrategia fuerte en relacionamiento debido a que, en las encuestas realizadas, la mayoría de las empresas deciden en función de la recomendación voz a voz, así mismo, se puede establecer estrategias para afiliación a cámaras de comercio y otros organismos.
- **Estrategias Fortalezas y Amenazas:** al ser un servicio que demanda talento con conocimientos especializados, se debe establecer un plan de reclutamiento, de crecimiento y retención importante. También, dada la

competencia es importante establecer una estrategia integral del servicio para mantener las relaciones a largo plazo.

- **Estrategias Debilidades y Amenazas:** establecer estrategias fuertes de retención del personal especializado dado que es especializado y la competencia elevada, así como también estrategias fuertes en posicionamiento de la empresa en el mercado y manejo de relaciones para crecimiento mediante recomendaciones.

3.7 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Con todos los análisis previamente realizados, la empresa para la cual se está investigando la factibilidad de creación, tiene una estrategia de diferenciación basada en servicios de asesoría intensiva en conocimiento (KIBS) en la gestión de procesos para la mejora, innovación y excelencia operacional enfocada en empresas pequeñas y medianas que están en el sector de servicios manteniendo equilibrio en precio y calidad.

3.8 Conclusiones del capítulo

- Con la reactivación del país se están ejecutando diferentes ejes de acción para todos los sectores económicos a nivel tecnológico, social, ambiental, legal y económico, lo que requiere que las PYMES cuenten con una asesoría intensiva en conocimientos para aprovechar positivamente los cambios, programas, políticas y regulaciones que el estado está ejecutando.
- Dado que, el mercado objetivo ha decrecido económicamente a raíz de la pandemia, estos servicios se vuelven más necesarios, para lo cual, se puede

considerar la alianza estratégica con empresas que brinden servicios complementarios y tener apertura con organismos por ejemplo cámara de comercio, CAPEIPI, Alianza para el Emprendimiento e Innovación, entre otros.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - ESTRATEGIA

4.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

“SOEG – Soluciones Empresariales Estratégicas” es una empresa de consultoría estratégica intensiva en conocimiento que busca generar impactos positivos en los Clientes, construir historias de éxito sostenibles con profesionales que aportan con determinación, talento y perspectivas innovadoras a los desafíos de negocios para lograr resultados tangibles y duraderos en el tiempo.

A través de la generación de proyectos, se diseñan estrategias operativas y de negocio para atender las necesidades de los clientes trabajando de la mano con ellos hasta que la solución sea implementada cumpliendo con los objetivos de la organización.

4.2 Misión y visión

Misión: Diseñar e implementar soluciones estratégicas e innovadoras en modelos de gestión empresarial y comercial para las empresas de servicio PYMES, que conlleve a la eficiencia y eficacia en el giro de negocio garantizando sostenibilidad en un mundo globalizado.

Visión: Ser reconocidos en el año 2024 como el mejor aliado estratégico de las PYMES en Ecuador para incrementar la productividad eficientizar sus procesos Core del negocio con enfoque en innovación, globalización y sostenibilidad.

4.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

Crecimiento de la empresa en participación de mercado al 4% en los próximos 5 años e ingresos superiores a 300.000 USD anuales mediante una consultoría estratégica intensiva en conocimiento que implemente metodologías de calidad, de innovación y agilidad para la mejora e innovación de los procesos de la cadena de valor de las empresas PYMES de la industria de servicios que estén ubicadas en la ciudad de Quito, estos beneficios puedan ser medibles posterior a los 2 meses de implementación y estén orientados a conseguir una eficiencia en sus costos o ingresos de al menos el 25% comparado con el mismo periodo anterior.

4.4 Información legal

4.4.1 Tipo de empresa: En base a la Ley de Compañías de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el tipo de empresa a conformarse para brindar los servicios será una sociedad anónima conformada inicialmente por dos socios accionistas que además tienen experiencia y conocimiento en el servicio objeto de la empresa y que ingresarán con el 51% y 49% de acciones respectivamente con el capital mínimo requerido de 800.00 dólares americanos.

4.4.2 Legislación vigente: Considerando que el objeto de investigación es conformar una KIBS de asesoría especializada para PYMES en Ecuador que contribuya a la reactivación económica de ese sector, la legislación ecuatoriana vigente a la que se someterá adicionalmente la empresa como sociedad anónima será a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación publicada en febrero del año 2020, la cual tiene por objeto: "incentivar y fomentar el emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para

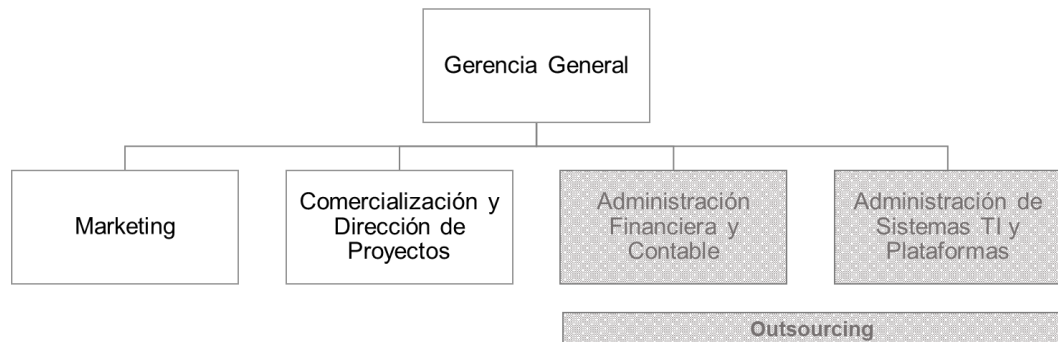
fortalecer el ecosistema emprendedor” (Función Legislativa Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020), donde se registrará posteriormente en el Registro Nacional de Emprendimiento (RNE) con el objetivo de beneficiarse de los incentivos previstos en esta ley en aspectos macro económicos, legales, tributarios, societarios y financieros.

4.5 Estructura Organizacional

Como se referencia en el **gráfico 1**, la empresa empezará conformada por 5 personas fijas que conformarán: la Gerencia General encargada de la visión, lineamientos estratégicos y monitoreo de toda la empresa, contrataciones y gestión del talento y que actuará además como directora de Proyectos.

El área de Comercialización y Dirección de Proyectos será conformada por 2 directoras de proyectos encargadas de la comercialización de los servicios, manejo de relaciones con los Clientes y 2 especialistas de proyectos que se encuentren cursando los últimos niveles de estudios universitarios en la carrera de ingeniería industrial y de procesos los cuales, serán encargados de levantamientos de información, procesos y de documentación. Adicionalmente la empresa contará con 1 ingeniero en Marketing que se encargará de ejecutar las estrategias de comunicación, manejo de página web, redes sociales y generación de contenido de alto valor para atraer nuevo clientes potenciales y mantener a los ya existentes.

En lo que respecta a las funciones de soporte que no conforman la cadena de valor de la empresa (administrativo, financiero, contable y tecnológico) será manejado de forma externa, vía outsourcing.

Figura 1: Estructura Organizacional SOEG

Fuente: Elaboración propia

4.6 Ubicación

La empresa será administrada de forma remota, considerando que las actividades front office como parte de la metodología se llevan a cabo en las instalaciones del cliente, mientras que las actividades back office serán administradas remotamente a través de teletrabajo garantizando el manejo confidencial de la información en un sitio seguro y privado en nube que la empresa contratará.

4.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Considerando que la empresa tiene una estrategia definida por diferenciación en sus servicios se ha planteado en el **gráfico 2** el análisis a través del Business Model Canvas tomado de Alexander Osterwalder como herramienta estratégica para mostrar la propuesta de valor y el modelo de negocio.

Figura 2: Business Model Canvas SOEG

<p>ALIANZAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio de Quito • Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha • Colegios de profesionales que brindan servicios (p. ej. Arquitectos, Contadores) • Empresas de sistemas y automatización de procesos (BPM, RPA) 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Manejo de publicidad y redes • Servicio post venta • Customización de servicio • Participación en eventos y ferias empresariales 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de soluciones estratégicas, innovadoras y ágiles a la medida de las necesidades reales de cada cliente PYME en sus procesos que forman parte de la cadena de valor a través de, la generación de proyectos. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Respuesta inmediata ante solicitudes en cualquier canal a Clientes, así como también estrategia de atención preventiva para fidelización.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>PYMES enfocadas en actividades de servicios ubicadas en la provincia de Pichincha, ciudad Quito</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Especialización y experiencia del personal de proyectos • Capital necesario para cubrir inversión presupuestada 		<p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>Estrategia online de distribución de información y contenido así como también que permita interactuar a los interesados.</p>		<p>COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Gastos de administración • Costos de operación • Inversión inicial para conformación de la empresa <p>INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por servicios de consultoría especializada (ingreso one time) • Por administración de sus procesos (ingreso recurrente) • Por alianza con proveedores para automatización (ingreso one time)

Fuente: Elaboración propia

La monetización bajo este modelo de negocio será a través de consultorías diseñadas específicamente para la PYME con duración de 2 a 3 meses, así como también un porcentaje de los beneficios conseguidos por la implementación de las soluciones estratégicas diseñadas.

4.8 Estrategias de Mercadeo

De acuerdo con los análisis realizados anteriormente en PESTEL, PORTER y en análisis FODA se han planteado diferentes estrategias para abordar el plan de marketing de la empresa.

Servicio: Se han establecido 2 servicios inicialmente bajo la metodología de gestión de proyectos, los cuales se describen a continuación:

- **Eficiencia e Innovación Operacional:** tiene por objetivo el incremento de la productividad a través de la reducción de costos operativos.
- **Eficiencia e Innovación Comercial:** con el objetivo de incrementar ventas y determinar eficiencias en el área comercial de la empresa.

4.9 Estrategias de distribución

En el ámbito digital se considera la creación de una página web que sea interactiva, es decir, contar con una plataforma dinámica que permita a la empresa comunicarse con sus clientes e interactuar con ellos directamente en la medida que van surgiendo nuevos intereses o necesidades además de

establecer redes sociales para la generación de contenido de alto valor y difusión como blogs, newsletter y webinars mientras que, en el ámbito presencial crear alianzas claves con instituciones públicas y privadas que tienen como objetivo fomentar el desarrollo y crecimiento de las PYMES así como también alianzas con empresas reconocidas en el sector tecnológico para complementar la solución ofrecida con aspectos de automatización de procesos.

4.10 Estrategias de precios

Análisis de costos del servicio: luego de realizar el análisis de costos directos e indirectos para brindar el servicio de consultoría con los antecedentes señalados anteriormente, en la **tabla 6** se detalla el costo estimado para cada servicio considerando que el tiempo estimado de duración de cada consultoría es de 8 semanas y participan 1 director de proyectos al 30% de asignación de su tiempo (96 horas total) más 1 especialista de proyectos con asignación del 50% de su tiempo (160 horas total).

Tabla 6: Análisis de costos directos del servicio

Rol	Horas totales	Costo empresa mensual			Costo por Proyecto (2 meses)			Costo Total
		Salario	Licencia Mural	Licencia Office 365	Salario	Licencia Mural	Licencia Office 365	USD
1 director de Proyectos	96	\$ 2.445	\$ 18	\$ 6	\$ 1.467	\$ 10,80	\$ 3,60	\$ 1.481
1 especialista de Proyectos	160	\$ 758	\$ 18	\$ 6	\$ 758	\$ 18,00	\$ 6,00	\$ 782
Costo directo total								\$ 2.263

Elaboración propia tomado valores de costos de licencias en página web de cada producto.

Análisis del precio del servicio: tomando en consideración los costos directos analizados en el apartado anterior y en base a los resultados de la encuesta realizada en el **anexo 10**, donde se investigó a la muestra representativa de 150 empresas el rango de precio que la empresa PYME mediana y pequeña estaría dispuesta a invertir por este servicio especializado en el mercado de Quito, el 6% de la muestra afirmó el valor desde 3.000 USD hasta 5.000 USD.

Tomando la media aritmética del rango señalado y que la estrategia que tiene la empresa es la de diferenciación, el precio establecido para el primer año será de 4.000 USD, este valor incluye las 3 etapas macro del servicio: diagnóstico de los procesos acordados inicialmente con el cliente, diseño del nuevo modelo e implementación de las oportunidades de mejora, ganancias rápidas, así como también el análisis de potencial de automatización identificado en los procesos.

4.11 Estrategias de Promoción y Comunicación

Primero se considera el establecer la estrategia de imagen corporativa (diseño de logo, slogan e imagen de la empresa) así como la creación de los canales de distribución señalados anteriormente: página web, redes sociales que tienen acogida por las PYMES en LinkedIn con el objetivo de mostrar la información, servicios y la experiencia como empresa, Facebook con el objetivo de humanizar la imagen y marca así como también mostrar la actividad de la empresa y de sus colaboradores, finalmente Instagram para generar una comunidad del público interesado para interactuar y donde se generará información de interés como pastillas informativas, blogs, noticias de alto impacto y webinars, también WhatsApp Business para manejo de comunicación con clientes e interesados. Adicionalmente, se buscará a través de las instituciones públicas y privadas en ferias y eventos empresariales, brindar charlas gratuitas que permitan ampliar el número de empresas interesadas.

4.12 Presupuesto

En la **tabla 7** se identifica el presupuesto establecido para la implementación de cada estrategia táctica del plan de marketing para el primer año de operación, mientras que, en la **tabla 10** se presenta un resumen sobre el plan táctico a ser ejecutado en el corto y mediano plazo.

Tabla 7: Presupuesto del plan táctico de estrategias

Tipo de Estrategia	Estrategia	Costeo	Responsable	Costo Total
Promoción y Comunicación	Crear imagen, marca y logo	Valor fijo de servicios	Agencia de Publicidad	\$ 200,00
	Página web y hosting	Valor fijo de servicios	Agencia de Publicidad	\$ 279,00
	Crear redes sociales y whatsApp for Business	15 horas costo por hora: \$ 5	Ingeniero en Marketing	\$ 75,00
	Manejo de Blogs y newsletter	20 horas al mes costo por hora: \$ 5	Ingeniero en Marketing	\$ 100,00
Producto y Precio	Encuesta para obtener insights del mercado potencial	30 horas costo por hora: \$ 15	Director de Proyecto	\$ 450,00
	Desarrollo de la metodología, instructivos y templates para la ejecución de la consultoría	120 horas costo por hora: \$ 15	Director de Proyecto	\$ 1.800,00
Distribución	Webinars y charlas	16 horas al mes por Director costo por hora: \$ 15	Directores de Proyectos	\$ 480,00
Servicio	Diseño del plan de atención post venta	30 horas costo por hora: \$ 20	Director de Proyectos + Ingeniero en Marketing	\$ 600,00
Presupuesto total para la implementación del Plan Táctico de las Estrategias				\$ 3.984,00

Fuente: Elaboración propia

4.13 Proyecciones de ventas

Para establecer la proyección de ventas de los primeros 5 años se ha considerado la información obtenida por las empresas encuestadas según el **anexo 10**, filtrando los interesados bajo los criterios señalados en la **tabla 8**, siempre y cuando respondieron a la pregunta 4 que su interés de consultoría

especializada fuese en procesos e innovación, así como también en el área comercial o de mercadeo, dejando finalmente 2.037 clientes potenciales que estarían interesados en adquirir los servicios de la empresa.

Tabla 8: Criterios de selección del mercado interesado en el servicio

Población total de empresas PYMES en servicios ubicadas en Quito **144.443**
 Precio de consultoría **\$ 4.000**

Valores tomados de la encuesta realizada a 150 empresas	Procesos e innovación	Comercial y mercadeo
Encuestados que si han contratado consultorías	50%	50%
	72.222	72.222
Encuestados que dicen requerir una consultoría especializada	17%	33%
	12.278	23.833
Encuestados que están dispuestos a pagar hasta 5.000	6%	6%
	737	1.430
Encuestados que contratarían la consultoría	94%	94%
	692	1.344
Total Potencial de Clientes	2.037	

Fuente: Elaboración propia tomado de encuesta como fuente primaria de información.

Estableciendo como objetivo del primer año conseguir una participación de mercado del 1% en un escenario pesimista se determina en la **tabla 9**, la proyección de ventas de consultorías para los próximos 5 años bajo los diferentes escenarios basados en la participación del mercado y manteniendo el número de empresas PYMES y considerando una inflación y crecimiento de costos y precio del 4% anual a partir del segundo año.

Tabla 9: Proyección de ventas bajo diferentes escenarios

Estimación de la demanda	4%	2%	1%
	Optimista	Normal	Pesimista
Market share 4%	81		
Market share 2%		41	
Market share 1%			20

Proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(E.Pesimista)	(E.Normal)	(E.Normal)	(E.Normal)	(E.Optimista)
Consultorías especializadas	20	40	40	40	80
Ingreso por ventas	\$ 80.000	\$ 173.056	\$ 179.978	\$ 187.177	\$ 389.329

Elaboración propia basada en información del número total de empresas registradas en el SRI.

Se realiza un análisis de demanda mensual en el primer año, considerando un supuesto adicional en el escenario pesimista, que las empresas en enero y en diciembre no realizan inversión de consultorías dado que se encuentran en planificación de presupuestos y cierre de año respectivamente. Como se puede ver en el **anexo 12**, la capacidad instalada para atender el primer año 20 consultorías es de 2 directores de proyectos (DP) y 2 especialistas de proyectos (EP), así mismo para el año 2, 3 y 4 el dimensionamiento que se realiza para la capacidad instalada es de 3 DP y 4 EP, finalmente para el año 5 donde se planifica un escenario optimista de 80 consultorías requiere una capacidad instalada de 5 DP y 8 EP.

Para establecer el punto de equilibrio, se ha tomado en consideración la siguiente información de los valores anuales, basado en la fórmula del punto de equilibrio en función de los ingresos:

$$I_{pe} = CF \frac{CF}{1 - \frac{CV}{I}}$$

De donde:

CF = Costo fijo total del año

CV = Costo variable unitario del año

I = Ingreso por ventas estimado del año

Detalle	Mensual	Anual
Costos Fijos	\$ 5.386	\$ 46.517
Costos de operación (unitario, ver tabla 6)	\$ 2.264	\$ 45.275
Precio de venta	\$ 4.000	\$ 80.000
Margen de contribución	77%	77%

Punto Equilibrio = \$ 107.168 ingreso anual mínimo requerido

Punto Equilibrio = 27 consultorías al año

El punto de equilibrio indica que la inversión se recupera en el segundo año de operación de la empresa.

4.14 Conclusiones del capítulo

- Se investiga la factibilidad de crear una empresa sociedad anónima y que a su vez sea inscrita en el registro nacional de emprendimiento como un emprendimiento que busca apoyar a las PYMES en sus procesos de reactivación a través de soluciones estratégicas para sus procesos que son Core del negocio.
- Se debe considerar que la empresa requiere en su primer año al menos 27 consultorías para conseguir el punto de equilibrio.
- Existe un potencial de mercado importante a ser atendido tomando como información clave, las encuestas realizadas a las PYMES, sin embargo, para el primer año de operación se toma como escenario el pesimista para la demanda proyectada de ventas.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - OPERACIONES

5.1 Gestión Táctica de Operaciones

Para llevar al mercado los servicios de la empresa de una forma eficiente y efectiva se establece un plan táctico para el corto y mediano plazo de implementación basados en los análisis realizados en capítulos anteriores (matriz de estrategias FODA, estrategias de marketing, entre otras). A continuación, en la **tabla 10** se presenta un resumen de la gestión táctica a ser ejecutada.

Tabla 10: Plan táctico a ejecutar en función de las estrategias establecidas

Tipo de Estrategia	Plan Táctico
Promoción y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la imagen, marca y logo de la empresa. • Crear Plan de Marketing apoyado del Ingeniero contratado como personal fijo de la empresa para el desarrollo y mantenimiento de: <ul style="list-style-type: none"> • Página web y posicionamiento • Redes sociales • Blog y newsletter
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Generar webinars y charlas gratuitas en eventos o ferias con Alianzas claves. • Habilitar canales digitales • Firmar convenios para alianzas con instituciones públicas y privadas
Financiera	Fondear con capital necesario para el primer año de operación en conjunto con un socio accionista sin requerir apalancamiento con instituciones financieras y que tiene conocimiento y experiencia para ejecutar el rol de director de proyectos.

Producto	<p>Generar valor agregado en los servicios a ofrecer tomando en consideración el input adicional obtenido de la encuesta realizada (anexo 10):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco en identificar problemas críticos y estratégicos • Capacidad de implementación de planes de acción • Orientación a resultados y seguimiento • Capacidad de innovación • Metodología ágil de trabajo (8 semanas) • Personal con experiencia y en constante capacitación
Precio	<p>Para establecer el precio más adecuado para el tipo de servicios a ofrecer se tomaron en consideración las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado objetivo • Voz del cliente (encuesta anexo 10) • Costeo fijo y variable del servicio • Salarios referenciales de la competencia • Valor agregado planteado en la estrategia del producto
Servicio	<p>Incluir dentro de la cadena de valor el proceso de monitoreo periódico al cliente y servicio post venta enfocado en atender requerimientos, reclamos, sugerencias y/o quejas.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.2 Descripción del proceso

Se identifican dos macroprocesos como parte de la cadena de valor de la empresa: oferta y contratación de los servicios de consultoría y el desarrollo de los servicios e implementación de planes de acción. En el **gráfico 3** se puede conocer la cadena de valor de la empresa.

Figura 3: Cadena de Valor de SOEG



Fuente: Elaboración propia

Para poner en marcha los procesos, se han definido los diagramas de flujo de los dos procesos anteriormente señalados, tomando en consideración que el principal, corresponde al proceso de Desarrollo de Servicios de Consultoría el cual, tiene una duración de 8 semanas con la participación de 96 horas de un Director de Proyectos y 160 horas de un Especialista de Proyectos para las tres etapas principales: evaluación del potencial o diagnóstico, diseño del modelo propuesto y construcción del plan de acción y finalmente la implementación de soluciones. En el **anexo 13** se referencia a los diagramas de los dos procesos Core del negocio.

5.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se requiere contar con el aprovisionamiento de tecnología, talento humano, insumos e infraestructura los cuales se describen en la **tabla 11**, en cuanto a los costos variables para el primer año de funcionamiento se considera en análisis de capacidad realizado según el **anexo 12** y sobre el cual se determina también los costos por licenciamiento por usuario (Mural y Office 365).

Tabla 11: Requerimientos para el desarrollo de la empresa

Inversión Inicial		Valor On time	
Gastos de Constitución de Empresa		\$ 1.000	
Equipos de Cómputo + doble pantalla		\$ 3.000	
Sillas ergonómicas de trabajo		\$ 390	

Personal Interno	Salario	12,15%	Décimo Tercero	\$ 425	8,33%	Total costo año 1	Total costo año 2
		IESS		Décimo Cuarto	Fondos de Reserva		
1 Gerente General / Director de Proyectos	\$ 2.000	\$ 243	\$ 167	\$ 35	\$ 167	\$ 29.341	\$ 31.340
1 Director de Proyectos	\$ 1.800	\$ 219	\$ 150	\$ 35	\$ 150	\$ 26.449	\$ 28.249
2 Especialista de Proyectos	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 35	\$ 50	\$ 9.100	\$ 9.700
1 Ingeniero en Marketing	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 35	\$ 50	\$ 9.100	\$ 9.700

Servicios Outsourcing	Honorario Mensual	Honorario Año 1
Outsourcing - Administración Financiera y Contable	\$ 400	\$ 4.800
Outsourcing - Sistemas TI y Plataformas	\$ 200	\$ 2.400

Recursos Tecnológicos	Valor mensual	Valor Anual
Página web + dominio anual	N/A	\$ 200,00
Renovación anual host página web	N/A	\$ 79,00
Licenciamiento Mural	\$ 18,00	\$ 216,00
Licenciamiento Office 365	\$ 6,00	\$ 72,00

Fuente: Elaboración propia

5.4 Plan de producción

Para establecer el plan de producción para la atención de servicios de consultoría se considera la información de la planificación de ventas (**tabla 8**), donde se muestra el embudo de empresas, partiendo del universo de 144.443 PYMES ubicadas en Quito en el sector de servicios hasta el mercado potencial final de 2.037 considerando que, para el primer año de operación se busca conseguir el 1% de participación de mercado, es decir 20 consultorías y los siguientes años ir aumentando hasta llegar al año 5 con un 4 % de participación (referirse a la **tabla 9**).

Para atender 1 consultoría se determinó el análisis de participación requerida del Director y Especialista de proyectos tomando en consideración la metodología de trabajo diseñada para 8 semanas, siendo así, que se requieren 96 y 160 horas totales de participación respectivamente, para mayor detalle referirse a la **tabla 6** donde se analizó el costo del servicio.

Analizando la capacidad instalada en el **anexo 12**, para el primer año de operación, el contar con 2 directores y 2 especialistas de proyectos permite mantener al mismo tiempo 4 consultorías, es decir, la capacidad por cada director es de 3 proyectos simultáneos y en el caso de los especialistas 2 proyectos, al presentarse una demanda mayor a la capacidad instalada se debe analizar dos alternativas: contratar más personal técnico especializado o proyectar el inicio de la nueva consultoría posterior al cierre de las que se encuentran en ejecución.

5.5 Plan de compras

De acuerdo con los requerimientos analizados para el inicio de operación de la empresa según se establece en la **tabla 11** y el presupuesto para ejecutar las estrategias del plan de negocios descritos en la **tabla 6** se presenta a continuación en la **tabla 12**, un resumen del plan de compras para el primer año con el objetivo de asegurar la ejecución del plan de producción y la capacidad instalada necesaria.

Tabla 12: Insumos necesarios del plan de compras

Insumo requerido	Tipo	Valor año 1	Frecuencia de Pago
Laptops + Monitor de pantalla	Equipos de Computación	\$ 3.000	One time al inicio de la operación

Sillas ergonómicas	Muebles y enseres	\$ 390	One time al inicio de la operación
Diseño de imagen, logo, marca y tarjetas de presentación	Publicidad	\$ 200	One time al inicio de la operación
Creación de sitio web	Publicidad	\$ 200	One time al inicio de la operación
Personal técnico (incluye servicio de internet en su sitio)	Mano de obra directa	\$ 83.090	Mensual
Personal de soporte	Mano de obra indirecta	\$ 7.200	Mensual
Licencias para talleres - Mural	Software	\$ 864	Renovación anual
Licencias para trabajo en nube y conferencias - Office 365	Software	\$ 360	Renovación anual
Host página web	Publicidad	\$ 79	Renovación anual
Valor total del plan de compras AÑO 1		\$ 95.383	

Fuente: *Elaboración propia*

5.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica

Considerando que los KPIs o indicadores claves de desempeño son métricas, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una empresa y que además, permita cuantificar, evaluar y controlar desafíos empresariales importantes que la empresa ha decidido, se plantea en la **tabla 13**, los indicadores como su nombre indica, claves para sintetizar información sobre la eficacia y productividad con el fin de poder tomar decisiones y determinar cuáles han sido más efectivas para las diferentes estrategias y procesos planteados en el presente estudio.

Tabla 13: Indicadores claves de desempeño

KPI	Objetivo	Fórmula de cálculo	Frecuencia medición
Cumplimiento presupuestos costos	Evaluar el cumplimiento de ejecución presupuestaria	$\text{Monto presupuestado año } x / \text{Monto ejecutado año } x$	Mensual
Cumplimiento presupuesto ventas	Evaluar el cumplimiento de ejecución presupuestaria	$\text{Consultorías presupuestadas año } x / \text{consultorías contradas año } x$	Mensual
Participación de mercado	Evaluar la evolución de market share de empresas consultoras en Quito	Encuesta + Estudio de mercado	Anual
Número de reclamos	Evaluar el desempeño y atención al cliente	$\text{Número de reclamos} / \text{Número de consultorías atendidas}$	Trimestral
Nivel de satisfacción cliente	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con el producto	Encuesta + Focus Group	Semestral
Tiempo de ciclo de atención	Evaluar el tiempo efectivo incurrido en cada consultoría	$\text{Tiempo total ejecutado} / \text{Tiempo total planificado}$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

5.7 Conclusiones del capítulo

- Se requiere un esfuerzo importante para promover y publicitar la empresa en canales digitales, sin embargo, existe oportunidades de participar en eventos, ferias y brindar webinars o charlas gratuitas para conseguir la captación de clientes.

- El plan táctico para implementar las estrategias demanda de una constante participación de los Directores de Proyectos para tomar contacto con los Gerentes de las empresas PYMES para hacer una evaluación inicial del potencial de eficiencia y mejora que pueden tener las empresas, tiempo que se invierte de forma gratuita como parte del proceso de oferta y comercialización de los servicios.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE SOLUCIÓN - GESTIÓN FINANCIERA

6.1 Supuestos

Con el objetivo de analizar la viabilidad financiera de la presente investigación, las estimaciones serán proyectadas en un tiempo de 5 años, donde se han definido los siguientes supuestos económicos:

- **Inflación:** se utiliza por concepto de inflación y eventualidades atípicas el 4% anual aplicado a los costos como también a los ingresos proyectados.
- **Proyección de costos:** como se mencionó anteriormente en la estrategia de precios, el tiempo estimado de duración de cada consultoría es de 8 semanas y participan 1 director de proyectos al 30% de asignación de su tiempo (96 horas total) más 1 especialista de proyectos con asignación del 50% de su tiempo (160 horas total). Referirse a la **tabla 6:** Análisis de costos directos del servicio.
- **Proyección de demanda y de ventas:** con base al análisis de precios realizado en capítulos anteriores, la proyección de ventas toma como información la encuesta realizada (**anexo 10**) así como también diferentes criterios para la selección de mercado potencial bajo tres escenarios: pesimista, optimista y neutral. Se considera para el primer año de operación el escenario pesimista tomando en cuenta que se está introduciendo la empresa en el mercado, para los años 2, 3 y 4 se considera el escenario neutral y el año 5 el optimista. Referirse a la **tabla 8:** Criterios de selección del mercado interesado en adquirir el servicio y **tabla 9:** Proyección de ventas bajo diferentes escenarios.

- **Plan táctico de estrategias:** en función a todas las estrategias establecidas en la tabla 10, se ha cotizado el presupuesto por cada una de ellas. Referirse a la **tabla 7:** Presupuesto del plan táctico de estrategias.

Finalmente, se realizaron los análisis de necesidades de insumo para la operación de la empresa y plan de compras. Referirse a las **tablas 11 y 12.**

6.2 Estados Financieros proyectados

Se analizará la viabilidad financiera del proyecto en estudio integrando las variables financieras y técnicas presentadas anteriormente mediante el estado de pérdidas y ganancias, balance general, flujo de caja y principales índices financieros con el objetivo de determinar la rentabilidad que tiene el estudio para un ciclo de vida de 5 años considerando el escenario más probable con la que se proyectó las ventas. Referirse a la **tabla 9:** Proyección de ventas bajo diferentes escenarios. Adicionalmente se evaluará los ingresos y gastos para determinar las diferentes formas de financiamiento posibles y capital de trabajo para el desarrollo del proyecto.

6.2.1 Estado de resultados (P&G)

Estado de Pérdidas y Ganancias	1	2	3	4	5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) VENTAS					
<i>Consultorías especializadas (#)</i>	20	40	40	40	80
Ingreso por ventas	\$ 80.000	\$ 173.056	\$ 179.978	\$ 187.177	\$ 389.329
(-) COSTO DE VENTAS					
<i>Gerente General / Director de Proyectos (#)</i>	1	1	1	1	1
<i>Director de Proyectos (#)</i>	1	2	2	2	4
<i>Especialista de Proyectos (#)</i>	2	4	4	4	8
Gerente General / Director de Proyectos	\$ -29.341	\$ -33.898	\$ -35.253	\$ -36.664	\$ -38.130
Director de Proyectos	\$ -26.449	\$ -61.108	\$ -63.552	\$ -66.094	\$ -137.475
Especialista de Proyectos	\$ -18.200	\$ -41.964	\$ -43.643	\$ -45.388	\$ -94.408
Licenciamiento Mural	\$ 864	\$ -1.635	\$ -1.701	\$ -1.769	\$ -3.416
Licenciamiento Office 365	\$ 288	\$ -545	\$ -567	\$ -590	\$ -1.139
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 4.858	\$ 33.906	\$ 35.262	\$ 36.673	\$ 114.760
(-) GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administrativos					
Outsourcing - Administración Financiera y Contable	\$ -4.800	\$ -5.192	\$ -5.840	\$ -6.832	\$ -8.312
Outsourcing - Sistemas TI y Plataformas	\$ 2.400	\$ -2.596	\$ -2.920	\$ -3.416	\$ -4.156
Página web + dominio anual	\$ 200	\$ -216	\$ -243	\$ -285	\$ -346
Renovación anual host página web	\$ 79	\$ -85	\$ -96	\$ -112	\$ -137

Gastos de Venta

Ingeniero en Marketing	\$ - 9.100	\$ -10.491	\$ -10.911	\$ -11.347	\$ -11.801
Licenciamiento Office 365	\$ - 72	\$ -78	\$ -81	\$ -84	\$ -88
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ -11.793	\$ 15.248	\$ 15.171	\$ 14.597	\$ 89.920

(-) GASTOS NO DESEMBOLSABLES**Depreciación**

Depreciación Equipos de Cómputo	\$ - 600	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -2.400
<i>Depreciación Muebles y Enseres</i>	\$ - 39	\$ -78	\$ -78	\$ -78	\$ -156
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -12.432	\$ 13.970	\$ 13.893	\$ 13.319	\$ 87.364

(-) Impuesto trabajadores (15%)**(=) Utilidad antes del impuesto a la renta****(-) Impuesto renta (25%)**

(-) Impuesto trabajadores (15%)	\$ -	\$ -2.096	\$ -2.084	\$ -1.998	\$ -13.105
(=) Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ -12.432	\$ 11.875	\$ 11.809	\$ 11.321	\$ 74.260
(-) Impuesto renta (25%)	\$ -	\$ -2.969	\$ -2.952	\$ -2.830	\$ -18.565
(=) UTILIDAD NETA	\$ -12.432	\$ 8.906	\$ 8.857	\$ 8.491	\$ 55.695

6.2.2 Estado de situación o balance general

Balance General	1	2	3	4	5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Bancos	\$ 3.881	\$ 24.113	\$ 26.442	\$ 28.993	\$ 75.202
Total Activo Corriente	\$ 5.881	\$ 26.113	\$ 28.442	\$ 30.993	\$ 77.202
Activo No Corriente					
Muebles y enseres	\$ 3.000	\$ 5.400	\$ 4.200	\$ 3.000	\$ 7.800
Equipo de Cómputo	\$ 390	\$ 741	\$ 663	\$ 585	\$ 1.287
Activos intangibles					
Registro y creación de la empresa	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Seguros y permisos de funcionamiento	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total Activo No Corriente	\$ 4.390	\$ 7.141	\$ 5.863	\$ 4.585	\$ 10.087
TOTAL ACTIVO	\$ 10.271	\$ 33.254	\$ 34.305	\$ 35.578	\$ 87.289
PASIVO					
Pasivo Corto Plazo					
Proveedores	\$ 8.703	\$ 10.348	\$ 11.448	\$ 13.088	\$ 17.594
Crédito corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo corto plazo	\$ 8.703	\$ 10.348	\$ 11.448	\$ 13.088	\$ 17.594
Pasivo Largo Plazo					
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL PASIVO	\$ 8.703	\$ 10.348	\$ 11.448	\$ 13.088	\$ 17.594
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -12.432	\$ 8.906	\$ 8.857	\$ 8.491	\$ 55.695
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.568	\$ 22.906	\$ 22.857	\$ 22.491	\$ 69.695
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 10.271	\$ 33.254	\$ 34.305	\$ 35.578	\$ 87.289

6.2.3 Estado de flujos de caja

Inflación anual	4%					
Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Gastos de Constitución de Empresa	\$ -1.000					
Equipos de Cómputo + doble pantalla	\$ -3.000	\$ -3.000			\$ -6.000	
Muebles y enseres	\$ -390	\$ -390			\$ -780	
Ingresos						
<i>Consultorías (#)</i>		20	40	40	40	80
Ingreso por ventas		\$ 80.000	\$ 173.056	\$ 179.978	\$ 187.177	\$ 389.329
Egresos						
<i>Gerente General / Director de Proyectos (#)</i>		1	1	1	1	1
<i>Director de Proyectos (#)</i>		1	2	2	2	4
<i>Especialista Proyectos (#)</i>		2	4	4	4	8
<i>Ingeniero en Marketing (#)</i>		1	1	1	1	1
Gerente General / Director de Proyectos		\$ -29.341	\$ -33.898	\$ -35.253	\$ -36.664	\$ -38.130
Director de Proyectos		\$ -26.449	\$ -61.108	\$ -63.552	\$ -66.094	\$ -137.475
Especialista de Proyectos		\$ -18.200	\$ -41.964	\$ -43.643	\$ -45.388	\$ -94.408
Ingeniero en Marketing		\$ -9.100	\$ -10.491	\$ -10.911	\$ -11.347	\$ -11.801
Outsourcing - Administración Financiera y Contable		\$ -4.800	\$ -5.192	\$ -5.840	\$ -6.832	\$ -8.312
Outsourcing - Sistemas TI y Plataformas		\$ -2.400	\$ -2.596	\$ -2.920	\$ -3.416	\$ -4.156
Página web + dominio anual		\$ -200	\$ -216	\$ -243	\$ -285	\$ -346
Renovación anual host página web		\$ -79	\$ -85	\$ -96	\$ -112	\$ -137
Licenciamiento Mural		\$ -864	\$ -1.635	\$ -1.701	\$ -1.769	\$ -3.416
Licenciamiento Office 365		\$ -360	\$ -623	\$ -648	\$ -674	\$ -1.226
Depreciación Equipos de Cómputo		\$ -600	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -2.400
Depreciación Muebles y Enseres		\$ -39	\$ -78	\$ -78	\$ -78	\$ -156

Utilidad antes de impuestos	\$ -4.390	\$ -15.822	\$ 13.970	\$ 13.893	\$ 6.539	\$ 87.364
<i>Impuestos trabajadores (15%)</i>		\$ -	\$ -2.096	\$ -2.084	\$ -981	\$ -13.105
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA		\$ -15.822	\$ 11.875	\$ 11.809	\$ 5.558	\$ 74.260
<i>Impuesto renta (25%)</i>		\$ -	\$ -2.969	\$ -2.952	\$ -1.389	\$ -18.565
=UTILIDAD NETA		\$ -15.822	\$ 8.906	\$ 8.857	\$ 4.168	\$ 55.695
Depreciación		\$ 639	\$ 1.278	\$ 1.278	\$ 1.278	\$ 2.556
= FLUJO DE CAJA	\$ -4.390	\$ -15.183	\$ 10.184	\$ 10.135	\$ 5.446	\$ 58.251

6.2.4 Análisis de relaciones financieras

De acuerdo con el análisis del punto de equilibrio anteriormente realizado, el número de consultorías requeridas es de 27 generando un ingreso anual necesario de 107.000 dólares.

Una vez generado el flujo de caja, se ha calculado el valor actual neto (VAN) para este proyecto, generando un valor positivo de \$21.931 dólares con una tasa de descuento del 20%, tasa que corresponde al promedio de rentabilidad esperada para este tipo de empresas y también considerando la expectativa de los accionistas.

Adicionalmente, se ha determinado la Tasa Interna de Retorno (TIR) con los flujos a 5 años del proyecto, dando como resultado el 56%; es decir, que el proyecto genera una rentabilidad superior a la tasa de descuento, ratificando la viabilidad del proyecto, a pesar de que el primer año el flujo de caja es negativo considerando el escenario pesimista pero que, a partir del segundo año inicia su recuperación.

6.3 Conclusiones del capítulo

- En el análisis financiero se considera una demanda fluctuante de consultorías, lo cual, impacta directamente en el activo principal de la empresa: el talento humano, por lo cual, es importante establecer el punto de equilibrio de cada escenario de demanda.

- Se ha evaluado los ingresos y gastos del mercado actual con un valor de inflación anual del 4% para determinar la factibilidad o no de este proyecto, sin embargo, este puede verse afectado por factores externos como reincidencia en contagios de pandemia que puede frenar la reactivación económica del país.
- A pesar de que, se ha considerado el escenario pesimista de ingresos para el primer año de la empresa, el segundo año de vida de esta se recupera la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia diseñar el ciclo de vida del servicio ofertado con un fuerte plan post venta, que permita mantener la relación con los clientes a largo plazo, y que no se maneje el servicio de asesoría como un servicio por una vez, sino recurrente manteniendo equilibrio entre el precio y la calidad.
- Al analizar los costos fijos y variables, se reafirma una de las ventajas analizadas en las 5 fuerzas de Porter, donde no requiere una inversión inicial importante al ser servicios de consultoría el producto, dejando además un margen de contribución del 77%.
- Los KPIs establecidos para el monitoreo del plan táctico de la empresa son claves para evaluar el desempeño y resultados de las estrategias y procesos establecidos, así como también, poder tomar decisiones a tiempo.
- Se ha determinado la rentabilidad del proyecto para los 5 años de vida de esta, la cual ha generado una factibilidad positiva desde el factor financiero generando una TIR del 56% y VAN positivo.
- Se recomienda continuar con una línea de investigación de la implementación de KIBS en el país, dado que, de acuerdo con la investigación de proyectos similares, existe escasa información y empresas clasificadas como tal.

REFERENCIAS

- Alvarado Salazar, Y. L. (2014). *Actividades intensivas en conocimiento de alta rentabilidad (KIHPA)*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=deUSruSwCZYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Knowledge+work+and+knowledge+intensive+firms.&ots=qW7XxPePJI&sig=G0YKjxtl3R1cbqsUP8wGDvmIM58#v=onepage&q=Knowledge%20work%20and%20knowledge%20intensive%20firms.&f=false>
- Amaya, N., & Grueso Hinestroza, M. P. (2017). *Factores distintivos de las organizaciones intensivas en conocimiento*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo UEES.
- Arias Gutiérrez, Y. C., & Gómez Pérez, F. H. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Banco Central del Ecuador. (30 de 09 de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de ECUADOR REGISTRA UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 8,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2021: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Calderón Barzallo, P. A. (2010). *Anaálisis de factibilidad para la creación de una empresa de prestación de servicios de consultoría industrial en las áreas de Seguridad Industrial, Gestión Ambiental, Gestión de Calidad y Gestión de Operaciones*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE). (2020). *Impacto Macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: Desafíos y Respuestas*. Quito: Centro de Desarrollo de la OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/dev/Impacto-macroeconomico-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Chaverra Patiño, C. A. (2020). *Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las PYMES: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

- Directorio de Empresas y Establecimientos. (30 de 10 de 2021). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf
- Función Legislativa Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (18 de 02 de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Grupo Banco Mundial. (28 de 09 de 2021). *Ecuador Panorama General - Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#2>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Makani, J., & Marche, S. (2010). *Knowledge Management Research & Practice* (3 ed., Vol. 8). Londres: Taylor & Francis.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). Análisis del Entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Guitiérrez, *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (págs. 34-37). Madrid: Díaz de Santos.
- Michelena Ayala, A., Muñoz Bravo, J., Puente, G., & Ribadeneira Pontón, C. (2021). *Agenda Ditial Ecuador 2021 2022 Conectar, Incluir, Innovar*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- Miles, I., Kastrinos, N., & Flanagan, K. (1995). *Conocimiento Intensivo Servicios de Negocios*. The University of Manchester. Manchester: PERST . Obtenido de https://www.academia.edu/4122950/Knowledge_Intensive_Business_Services_Users_Carriers_and_Sources_of_Innovation
- Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador. (2020). *Estudio de paralización por actividad*. Quito: Ministerio de la Producción.

- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (09 de 2021). *Plataforma sobre Adaptación al Cambio Climático de Ecuador*. Obtenido de <https://adaptacioncc.com/>
- Miranda Cárdenas, E. A. (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Navarro Salazar, M., & Pineda Pedroza, H. D. (2018). *Creación y Estructuración de una Empresa de Consultoría con Énfasis en Sistemas Integrados de Gestión*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Rodríguez Cabra, N. (2020). *Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Shook, J. (2018). *Dirigir para Aprender*. Cambridge: Lean Enterprise Institute.
- SRI SAIKU. (01 de 06 de 2021). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/cifras/#>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (11 de 12 de 2020). *Noticias SCVS: Noticias*. Obtenido de https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS!/ut/p/a1/tVPbcpswEP2WPvBoa0Hc0jd8w2AbYnvsBr10JJAxHpAlkPTy9ZWZNh13GjuZTvW2O-esdvecRQQ9ICLoc5HTrpCClueY2J9NfwG-6UMYT2MX1uPIfL_fYfABK0CiAPDK8-CSD6NQh2C2NUZ3XgwQ6OgTloikoqu7I0rap5o3aUFbDWjL

ANEXOS

Anexo 1: Formato A3 (Capítulo 1)

Título: ¿De qué se está hablando?	
<p>I. Contexto</p> <p>¿Por qué tratas este tema?</p>	<p>Propietario/Fecha</p>
<p>II. Situación actual</p> <p>¿Cuál es la situación actual?</p> <p>- Mostrar visualmente, utilizando diagramas, gráficos, dibujos, mapas, etc.</p> <p>¿Cuál es el problema?</p>	<p>V. Contramedidas propuestas</p> <p>¿Cuál es su propuesta para alcanzar el estado futuro, la condición objetivo?</p> <p>¿Cómo afectarán a la causa raíz las contramedidas que recomiendo para conseguir el objetivo?</p>
<p>III. Metas / Objetivos</p> <p>¿Qué resultados específicos se requieren?</p>	<p>VI. Plan</p> <p>¿Qué actividades serán necesarias para la implementación y quién será responsable de qué y cuándo?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores del comportamiento o del progreso?</p> <p>- Incorporar un diagrama de Gantt o similar que muestre las acciones / resultados, la evolución temporal y responsabilidades. Puede incluir detalles sobre medios específicos de implementación.</p>
<p>IV. Análisis</p> <p>¿Cuál es la(s) causa(s) raíz del problema?</p> <p>- Elija la herramienta mas simple de análisis de problemas, que muestre claramente la relación causa-efecto</p>	<p>VII. Seguimiento</p> <p>¿Qué asuntos pueden anticiparse?</p> <p>- Asegure el PDCA en uso.</p> <p>- Captar y compartir aprendizaje.</p>

Tomado de: (Shook, 2018)

Anexo 2: Análisis PESTEL

Político:

El escenario del macroentorno en Ecuador se ha visto agudizado con la pandemia de la COVID-19, para lo que, el Grupo del Banco Mundial en junio de 2019 firmó un acuerdo dentro del Marco de Cooperación con Ecuador por los próximos 4 años con la finalidad de apoyar el desarrollo y crecimiento del país (Grupo Banco Mundial, 2021).

Para esta finalidad, en el Marco se priorizaron 3 áreas de trabajo: desarrollar el capital humano y protección de zonas vulnerables, apoyo al crecimiento inclusivo y la mejora de la sostenibilidad institucional y ambiental. Para lo cual, las áreas de trabajo con los objetivos propuestos en este acuerdo están sincronizados: el desarrollo del talento humano para que tenga las capacidades y habilidades que el mercado laboral requiere, así como políticas basadas en información actualizada impulsará el crecimiento inclusivo y mejorará la resiliencia del país ante otros tipos de desastres (Grupo Banco Mundial, 2021).

De igual manera, este acuerdo contempla un manejo más eficiente de los gastos en la gestión pública incluyendo la transparencia en la gestión para que contribuyan a la sostenibilidad y protección de los servicios sociales, que puede generar mejoras al país para entrar en mercados financieros y que el país continúe en desarrollo.

El buen acuerdo conseguido con el Banco Mundial y las organizaciones multilaterales y de cooperación bilateral permitió conseguir fondeo al país para reducir el impacto de la crisis económica, social y sanitaria, así como también, se consiguió la reestructuración de la cartera existente, asistencia técnica y

nuevos proyectos que están dedicados a la mejora en accesos de servicio de calidad, mejora en el sector del transporte, hídrico, educativo, agrícola y promover la inclusión financiera (Grupo Banco Mundial, 2021).

Con estos acuerdos conseguidos, se espera que Ecuador pueda mantener un equilibrio en sus finanzas públicas y evitar un incremento de la deuda, así como, mantener la dolarización.

Económico:

De acuerdo con los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador, hubo un crecimiento de la economía a nivel nacional del 8.4% en el segundo trimestre del 2021 comparado con el mismo periodo del año 2020 considerando que, en ese periodo fue el punto más álgido de la pandemia. El crecimiento corresponde al 10,5% en el consumo de los hogares, 16% incremento en exportaciones y 9,8% en inversión (conocida como formación bruta de capital fijo - FBKF) (Banco Central del Ecuador, 2021).

Entre las principales industrias que reportaron un mayor crecimiento fueron:

- Refinación de petróleo: crecimiento de 89,6% debido al aumento en la oferta de derivados de petróleo.
- Petróleo y minas: 25,3%, por aumento de la producción nacional de petróleo.
- Pesca: 20,7%, por el crecimiento de las exportaciones de pescado y otros productos acuáticos (Banco Central del Ecuador, 2021).

Adicionalmente, el PIB creció en 2,1% respecto a los primeros tres meses del presente año. Este resultado se traduce por el crecimiento de gasto de gobierno en 4,4% principalmente por el incremento en servicios de salud, aumento del

1,9% en las exportaciones principalmente por la venta de petróleo, camarón y flores y finalmente, 1,2% fue el aumento en el consumo de los hogares (Banco Central del Ecuador, 2021).

Estos resultados positivos hasta el momento reflejan una recuperación y oportunidades en la economía ecuatoriana, considerando que, para este año el Banco Central del Ecuador proyectó un crecimiento de 3.02% (Banco Central del Ecuador, 2021).

Social:

En el contexto de la pandemia de la COVID-19 que tuvo implicaciones en diferentes aspectos, en el entorno social también ocasionó una recesión y repunte en los niveles de pobreza, hambruna e inseguridad que ya se venían sintiendo en menor escala en el país a raíz de la caída en los precios del petróleo, así como también, la poca o nada preparación en nuestro sistema de salud para afrontar una emergencia sanitaria del nivel ocurrido (Grupo Banco Mundial, 2021).

Con el cambio de gobierno, la nueva administración del país estableció un plan enfocado en generar oportunidades para los ecuatorianos apalancados en 5 ejes: social, económico, seguridad integral, cambios ecológicos y también institucionales.

En el plan socio económico, la administración busca mejorar el índice de desempleo, las condiciones laborales más adecuadas para fomentar inversión y productividad sin mantener la dependencia petrolera, mejoramiento al acceso y calidad de la salud y educación, minimizar los índices de desnutrición infantil, así como el incremento en seguridad ciudadana y el mejoramiento en el sistema de

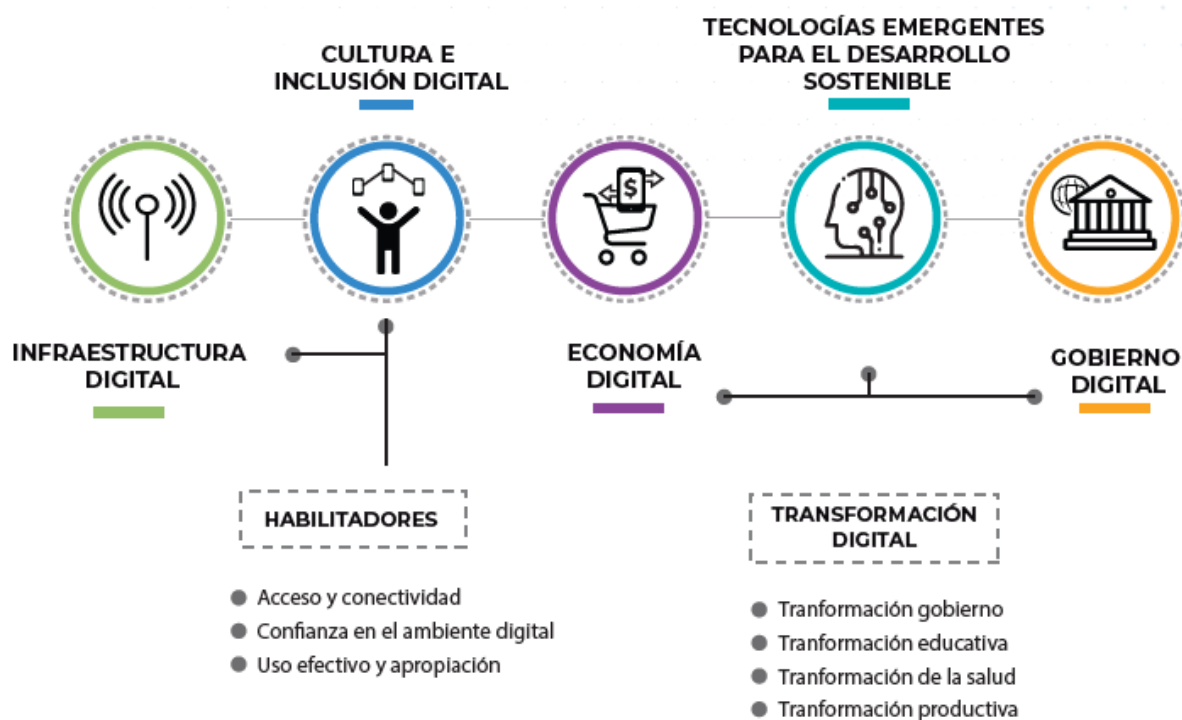
justicia. Por otro lado, el país necesita mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a la población más vulnerable y ofrecer el acceso a mayores oportunidades (Grupo Banco Mundial, 2021).

Tecnológico:

Desde el año 2020 el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información plantea una iniciativa de la Agenda Digital para el Ecuador que permita masificar el uso de nuevas tecnologías, ampliar cobertura y conectividad a todos los sectores para impulsar la digitalización en el sistema productivo, hogares, sistema educativo, social y económico así como también mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante el uso de tecnologías digitales y que ellos contribuyan positivamente al país con conocimiento, destrezas y habilidades (Michelena Ayala, Muñoz Bravo, Puente, & Ribadeneira Pontón, 2021).

El país ha ido creciendo en servicios e infraestructura de telecomunicaciones, servicios de gobierno electrónico y políticas para fortalecer y proteger el uso y tratamiento de datos, información y contenidos digitales apalancados también en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones que tiene como objetivo promover el desarrollo de las telecomunicaciones, fomentar la inversión nacional y extranjera en este ámbito, incentivar en creación y desarrollo de nuevos productos asociados al sector de telecomunicaciones y ofrecer servicios de calidad a precios equitativos, permitiendo con libertad la selección de los mismos.

Gráfico: Estructura y ejes de la Agenda Digital para el Ecuador



Tomado de: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Michelena Ayala, Muñoz Bravo, Puente, & Ribadeneira Pontón, 2021)

De acuerdo con el gráfico 1, los ejes que contempla la Agenda Digital están interrelacionadas como ejes habilitadores y ejes de transformación digital, siendo los primeros la base para el desarrollo de los subsiguientes y para impulsar la transformación digital en todos los ámbitos del país asegurando también la inclusión de sectores vulnerables (Michelena Ayala, Muñoz Bravo, Puente, & Ribadeneira Pontón, 2021).

Ecológico:

Como se mencionó en el entorno social, uno de los cinco ejes del nuevo gobierno, es iniciar una transición ecológica a través de un eficiente manejo de recursos naturales, aplicación de medidas para mitigar el cambio climático y promover la gestión de recursos hídricos, por lo que, la colaboración del sector

privado es importante para desvincular el crecimiento económico de la emisión de gases de efecto invernadero (Grupo Banco Mundial, 2021).

Este eje de acción, nace con la suscripción de Ecuador en el 2016 al Acuerdo de París que tiene por objetivo “mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de dos grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales...”, así como “aumentar la capacidad de adaptación a los efectos adversos del cambio climático” y “situar los flujos financieros en un nivel compatible con una trayectoria que conduzca a un desarrollo resiliente al clima y con bajas emisiones de gases de efecto invernadero” (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, 2015, pág. 3).

Para implementar el acuerdo de París en Ecuador, se ha establecido normativas y marcos institucionales con bases legales para enfrentar el fenómeno climático, a través de: la Constitución de la República del 2008, el Código Orgánico del Ambiente del 2017, la Estrategia Nacional de Cambio Climático del 2012 para implementarlo a través del Comité Interinstitucional de Cambio Climático (CICC) creado en el 2010 y se ha desarrollado también el proyecto “Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PLANACC)”, que se ejecuta bajo el liderazgo del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), el soporte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia de implementación, y el financiamiento del Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés) (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021).

Legal:

El año 2020 tuvo modificaciones legales a lo que el derecho societario se refiere, como uno de los tantos impactos ocasionados por la pandemia de la COVID-19, es así como, el 10 de diciembre de 2020 se publicó la Ley de Modernización a la

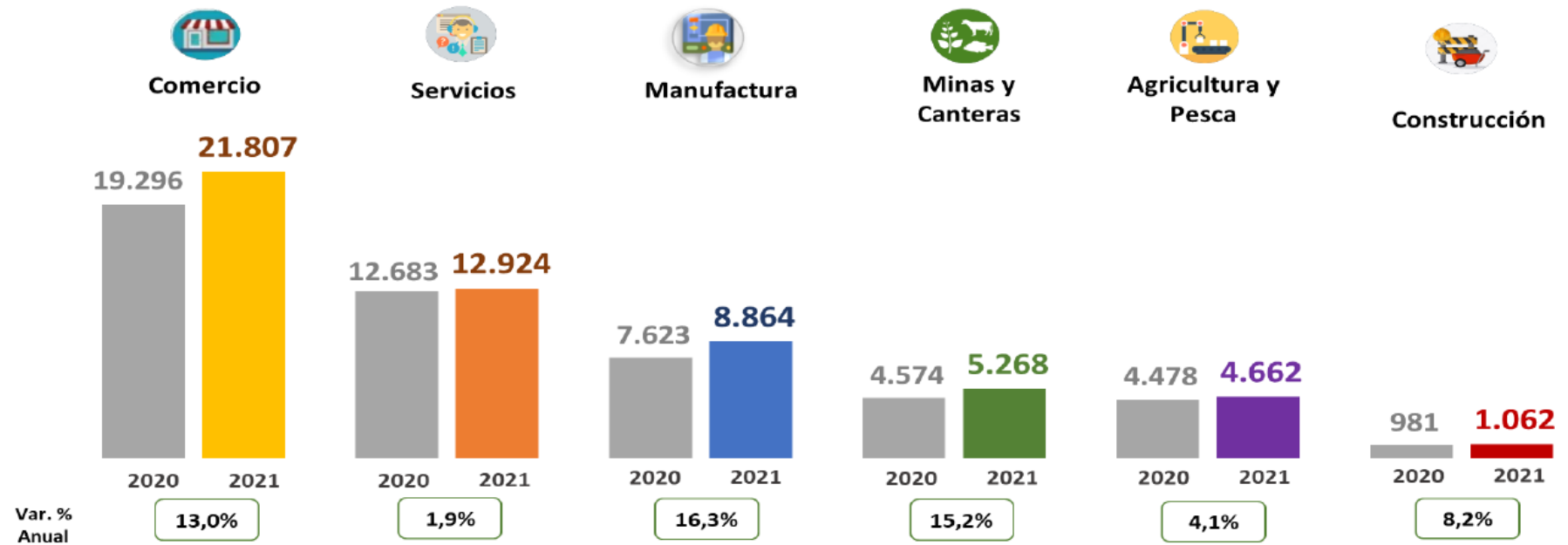
Ley de Compañías aprobada en la Asamblea Nacional, con uno de los principales objetivos fue establecer una norma clara, dinámica y actualizada para que las sociedades puedan ejercer sus actividades ante un mundo globalizado que demanda constantes cambios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020).

Entre las principales modificaciones que contempla la Ley tenemos:

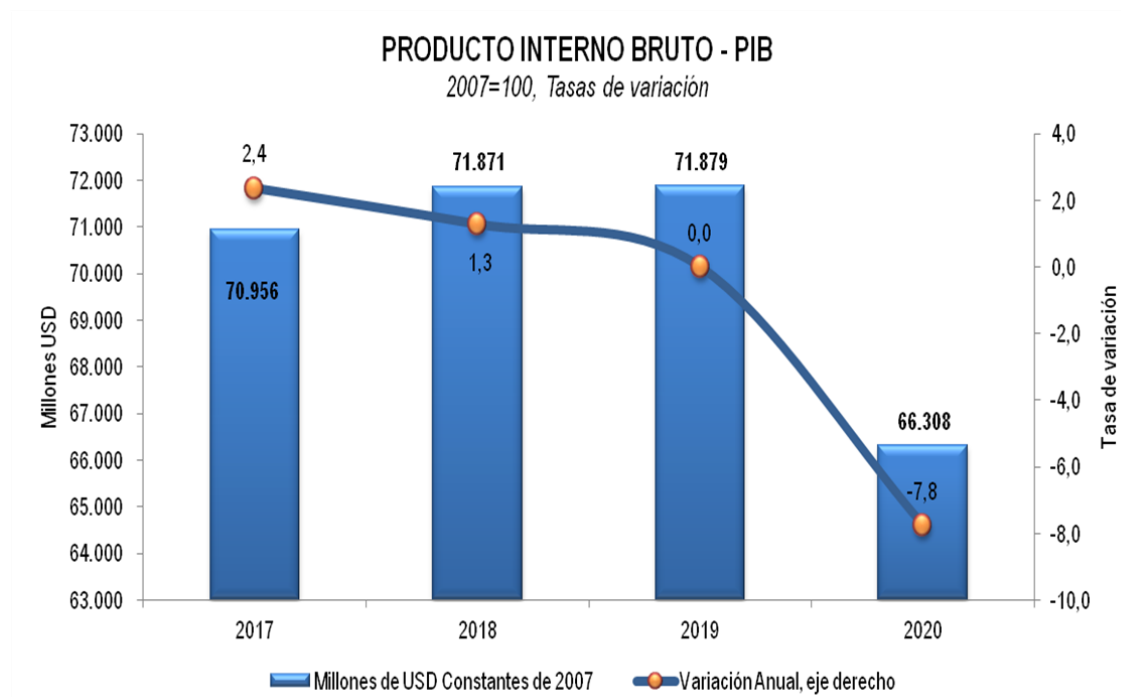
- Conformar con un solo accionista una compañía anónima
- Cuando las pérdidas superen el 65% o más del patrimonio en una sociedad anónima puede darse causal de liquidación
- Nuevos derechos para accionistas minoritarios
- Socios y accionistas pueden renunciar a su derecho para asistir a una junta genera específica, y su participación se computará en el cuórum de instalación
- Se permite separación voluntaria de socios de una compañía de responsabilidad limitada, siempre que en el estatuto se establezcan las causas para la misma
- Se faculta el traslado de domicilio de una compañía ecuatoriana hacia el extranjero, siempre que el país extranjero permita mantener su personalidad jurídica

En resumen, los puntos más importantes, es la introducción de principio de Business Judgment Rule y el deber de lealtad de los administradores, así como también se elimina el trámite de oposición de terceros y se agilitan procesos de reactivación, adicionalmente que en cuanto a innovación se refiere, se reconoce cambios de domicilio, cesión global de activos y pasivos, y se reconoce mejores prácticas a nivel internacional para protección de socios y accionistas minoritarios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020).

Anexo 3: Ventas totales por sector económico (en millones de USD)



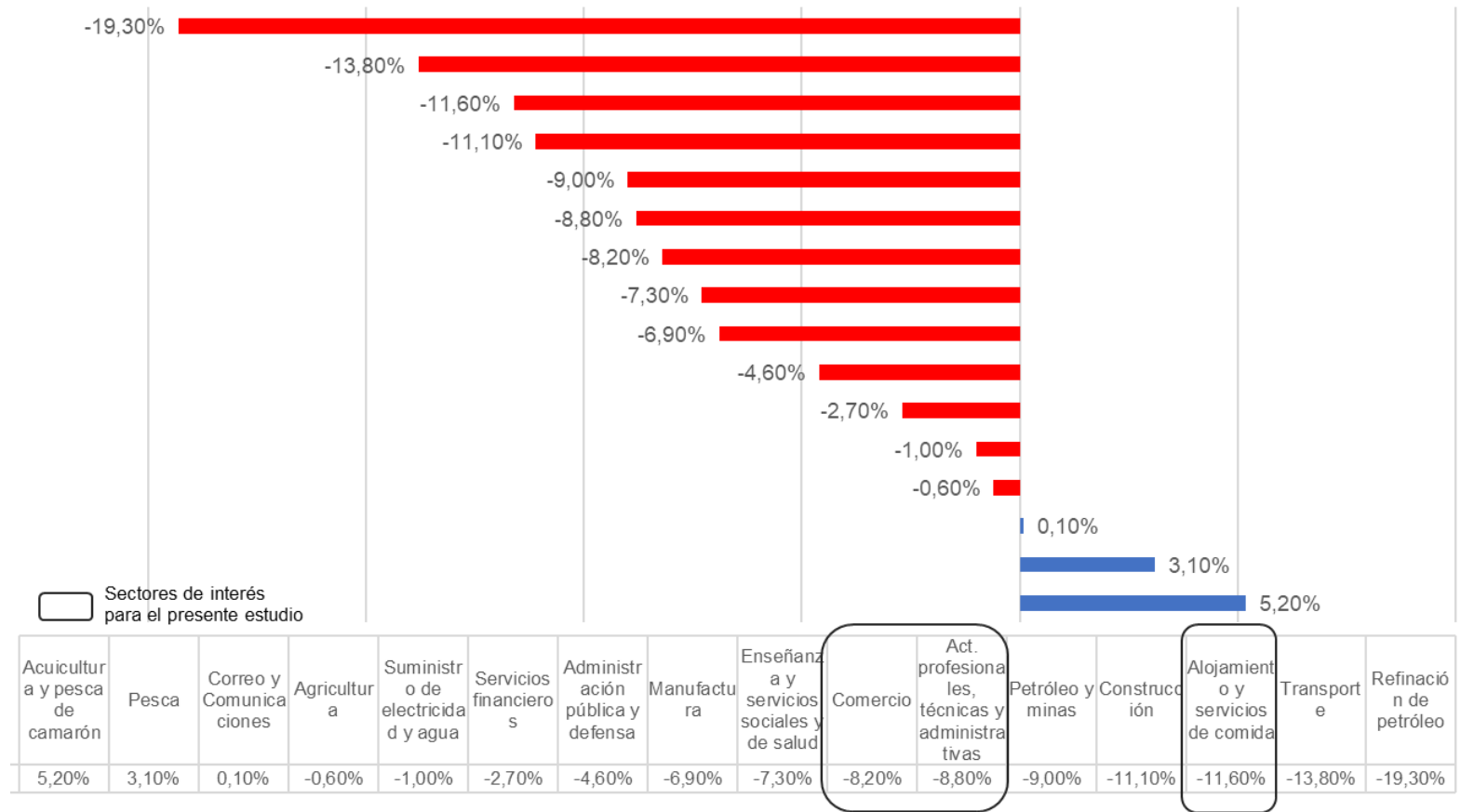
Tomado de: (SRI SAIKU, 2021)

Anexo 4: Producto Interno Bruto del Ecuador

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2021)

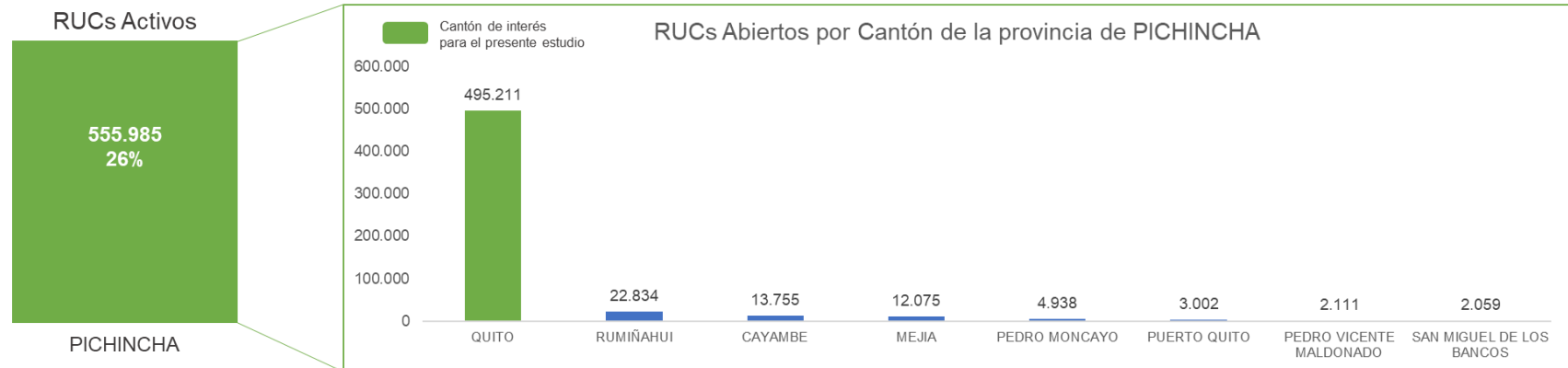
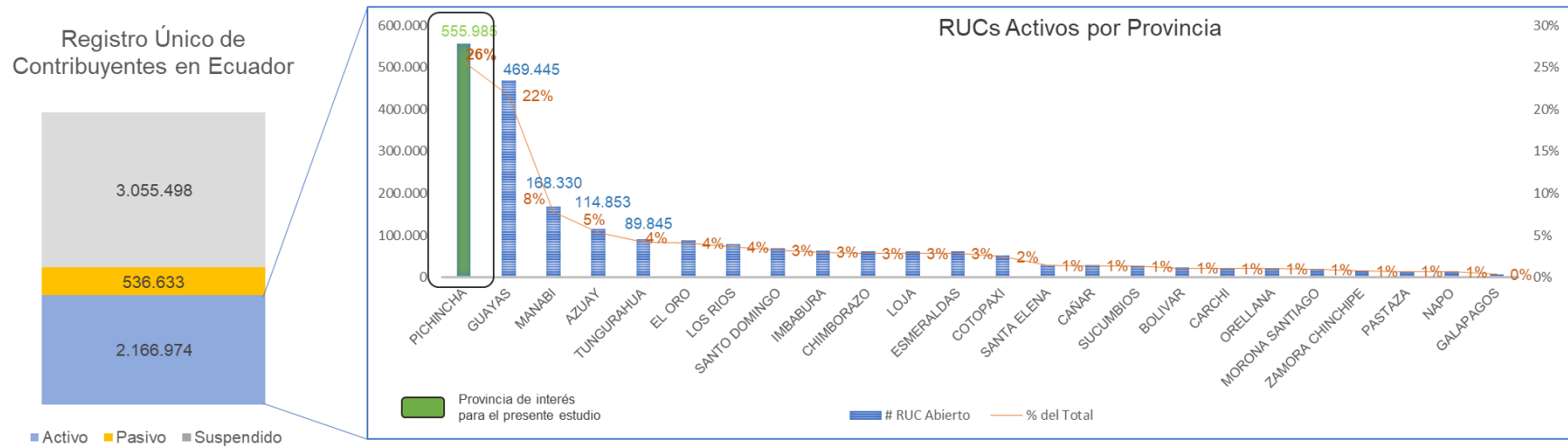
Anexo 5: Desagregación del PIB 2020 por sector económico

Evolución del Valor Agregado Bruto (VAB) sectorial



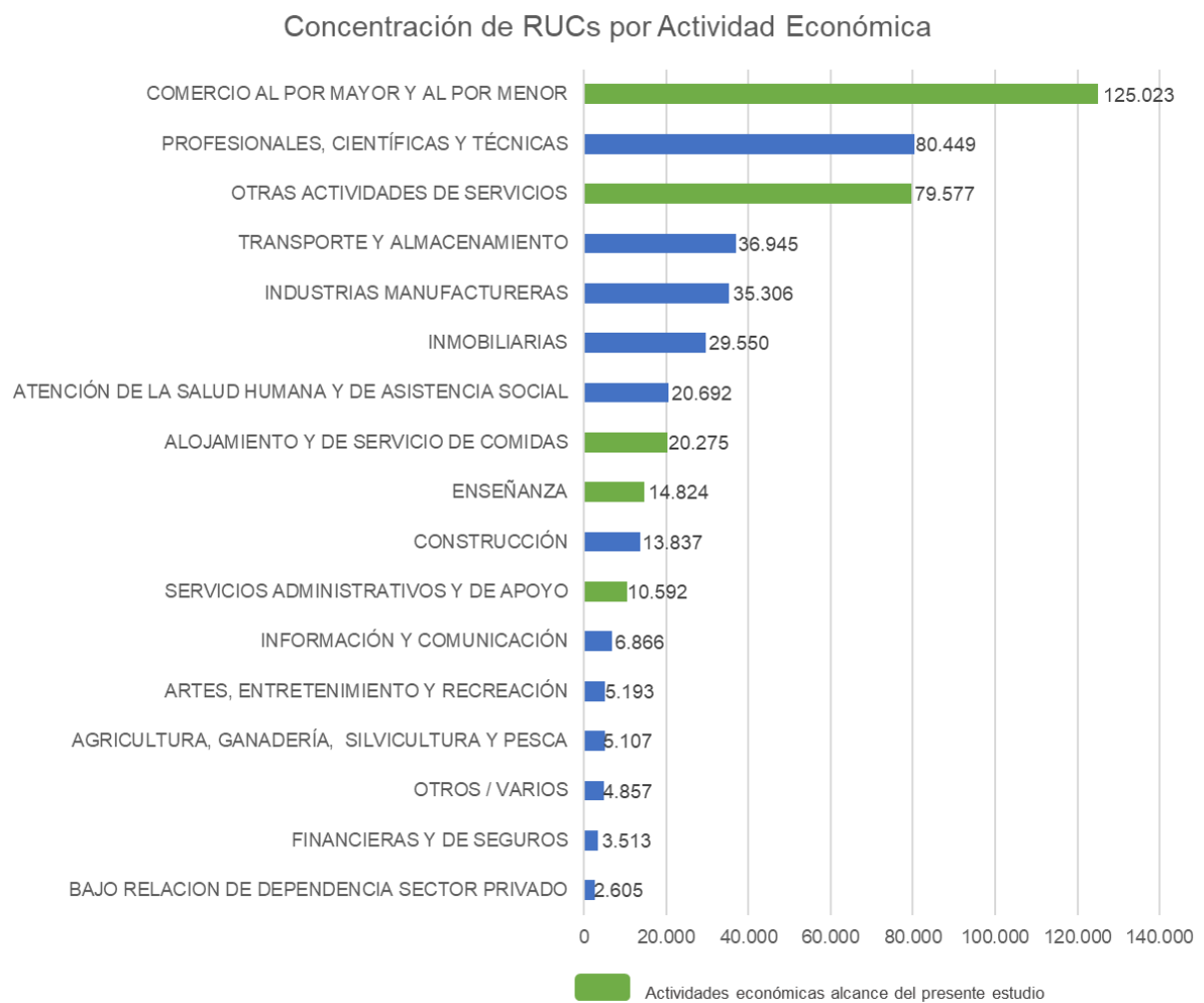
Elaboración propia. Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Anexo 6: Concentración de registros únicos de contribuyentes (RUC) por provincia



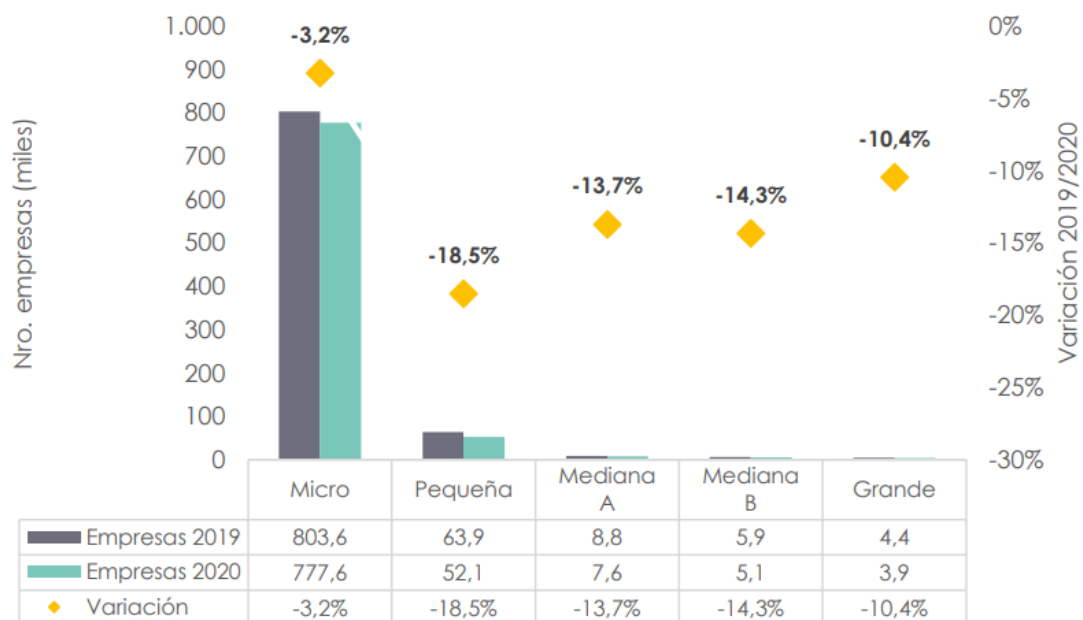
Elaboración propia. Tomado de: (SRI SAIKU, 2021)

Anexo 7: Clasificación de RUCs por actividad económica en Quito

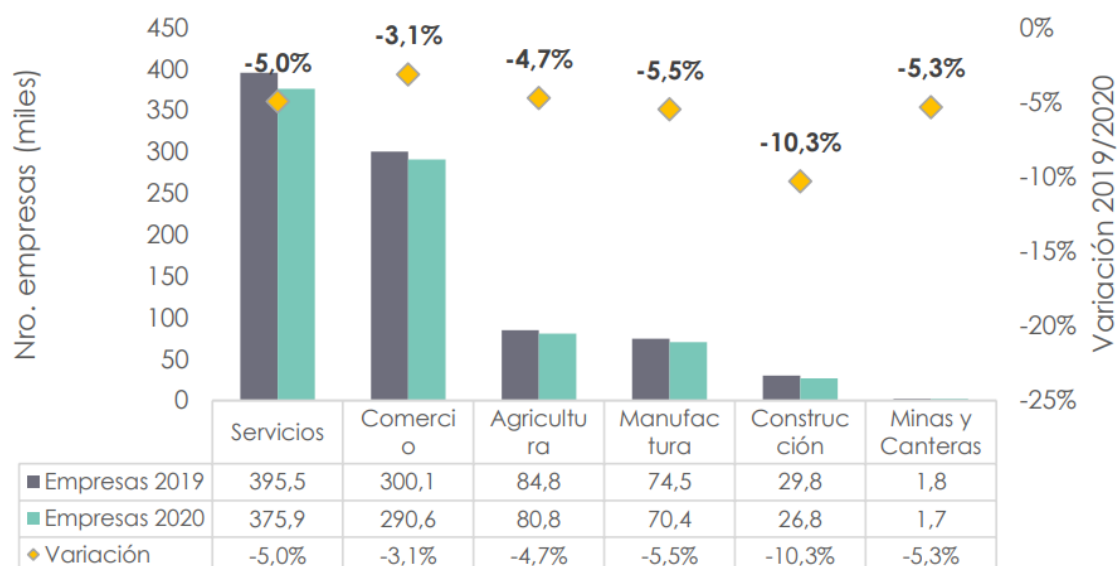


Elaboración propia. Tomado de: (SRI SAIKU, 2021)

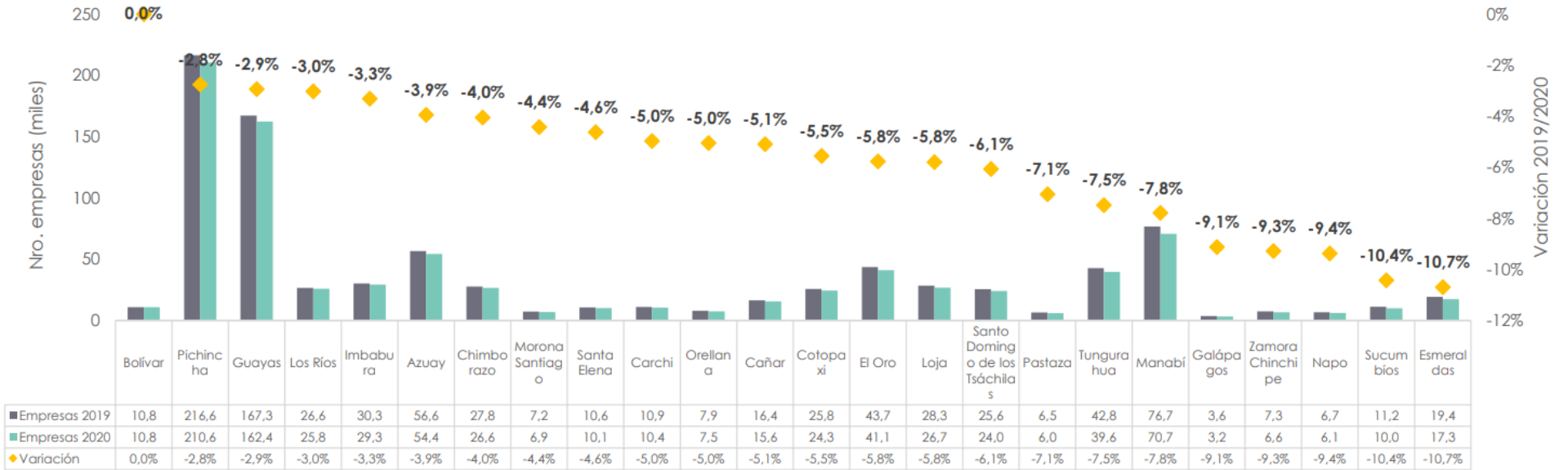
Anexo 8: Dinámica empresarial según su tamaño y actividad



Tomado de: (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021)



Tomado de: (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021)



Tomado de: (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021)

Anexo 9: Cálculo de la muestra para encuestas al mercado objetivo y cronograma de trabajo

El tipo de muestra seleccionada es la muestra probabilística aleatoria simple (denotada por n) es fundamental para establecer una representación de la población (denotada por N), por lo tanto, se considera que este grupo muestral tiene características similares a la población objetivo, de modo que las conclusiones derivadas sobre el grupo serán inferidas como conclusiones para toda la población objetivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

Se deberán tomar en consideración 3 factores para el cálculo de la muestra:

- 1) **Confianza:** el porcentaje de confianza o seguridad para generalizar los datos de la muestra hacia la población total. Un porcentaje de 100 indica que no existe ninguna duda, pero eso significa que se analiza a toda la población. Se recomienda en análisis sociales un nivel de confianza del 95%. Se denota por Z .
- 2) **Error:** El porcentaje de error que se establecerá como válido al momento de hacer la generalización. Se denota por E .
- 3) **Variabilidad:** es la probabilidad de ocurrencia con la que se acepta o rechaza la hipótesis investigada. Variabilidad positiva por aceptar la hipótesis es conocida por (p) y variabilidad negativa por rechazar la hipótesis se denota por (q) , donde la suma de $p+q=1$, en casos de no contar con antecedentes a la investigación es recomendable utilizar 50% en cada una.

En este estudio los datos son los siguientes:

$$N = 144.443$$

$$Z = 95\% \text{ equivale a un coeficiente de } 1.96$$

E = 8%

p = 50%

q = 50%

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	144.443	← Escriba aquí el tamaño del universo								
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0,05	1,64								
95%	0,025	1,96								
97%	0,015	2,17								
99%	0,005	2,58								
Fórmula empleada $n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 144443 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	67	83	105	137	187	268	419	743	1.662	6.425
95%	96	118	150	196	266	383	598	1.059	2.362	9.005
97%	118	145	184	240	326	469	732	1.296	2.884	10.885
99%	166	205	260	339	461	663	1.033	1.826	4.044	14.922

Fuente: Elaboración del cálculo propia.

Resultados:

Tamaño de la muestra n = **150 encuestas**

Nivel de intervalos K = N/n; es decir, 144.443 / 150 = **963**

El cronograma de trabajo para desarrollar este análisis es el siguiente:

Nro.	Actividad	Septiembre 2021				Octubre 2021				Noviembre 2021			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Definir tamaño de la muestra												
2	Diseñar encuesta												
3	Lanzamiento de encuesta												
4	Recepción de respuestas												
5	Tabulación de resultados												
6	Análisis e interpretación												

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Instrumento de Medición – Encuesta

Encuesta para evaluar opiniones sobre servicios de Consultoría

Esta encuesta está diseñada con fines educativos para recopilar opiniones de empresas clasificadas como PYMES que brindan servicios y están localizadas en la ciudad de Quito, Ecuador.

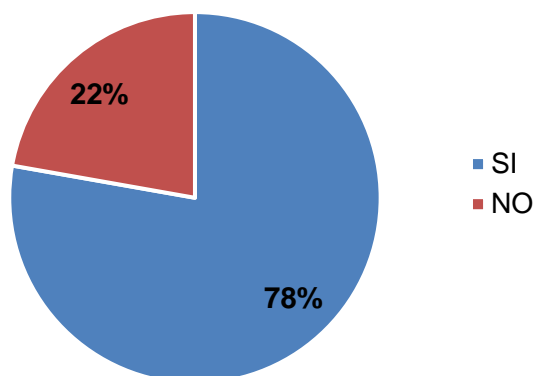
Tomará aproximadamente entre 5 a 8 minutos de su tiempo.

Clasificación de PYMES: pequeñas empresas con monto de ventas anuales entre 100.000 a 1'000.000 USD y trabajadores entre 10 a 49 y medianas empresas con monto de ventas anuales entre 1'000.000 a 2'000.000 USD y entre 50 a 99 trabajadores.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Conoce en qué consiste un servicio de consultoría especializado?
 - a) SI
 - b) NO

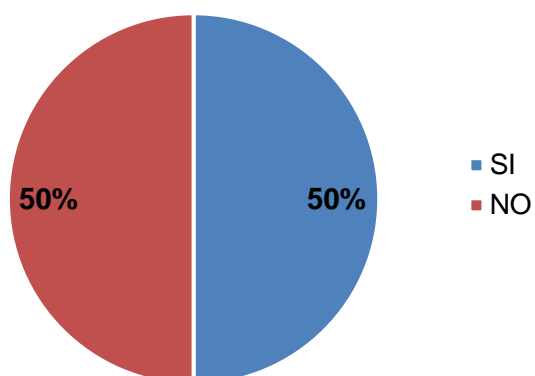
Resultados:



2. ¿Su empresa ha recibido servicios de consultoría especializado?

- a) SI
- b) NO

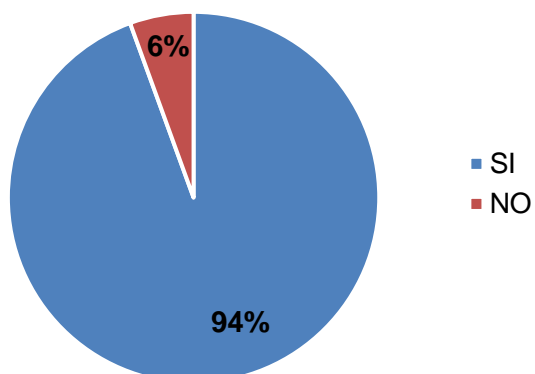
Resultados:



3. ¿Cree que un servicio de consultoría especializado aportaría valor a su empresa?

- a) SI
- b) NO

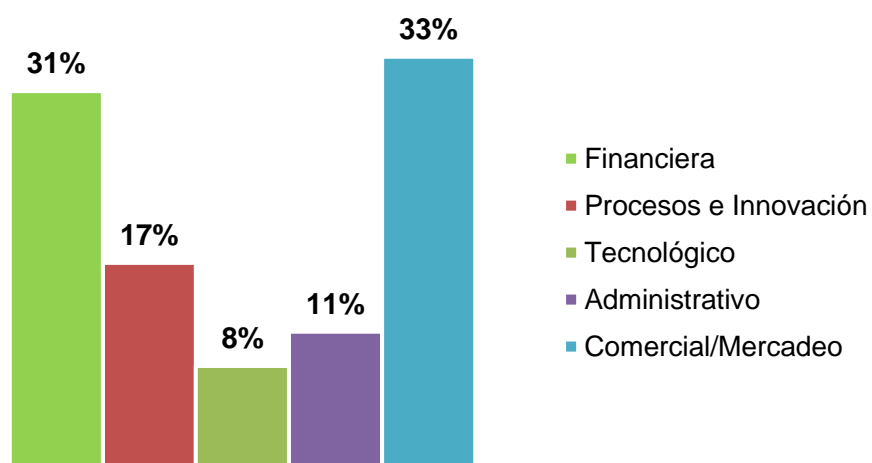
Resultados:



4. Selección múltiple: ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una PYME?

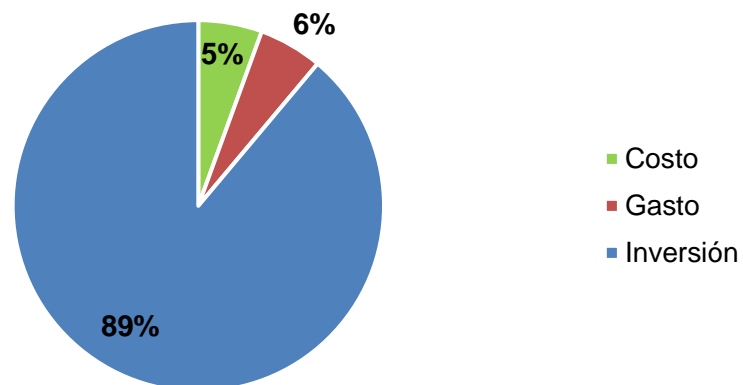
- a) Financiera
- b) Procesos e innovación
- c) Tecnológico
- d) Administrativo
- e) Comercial / Mercadeo

Resultados:



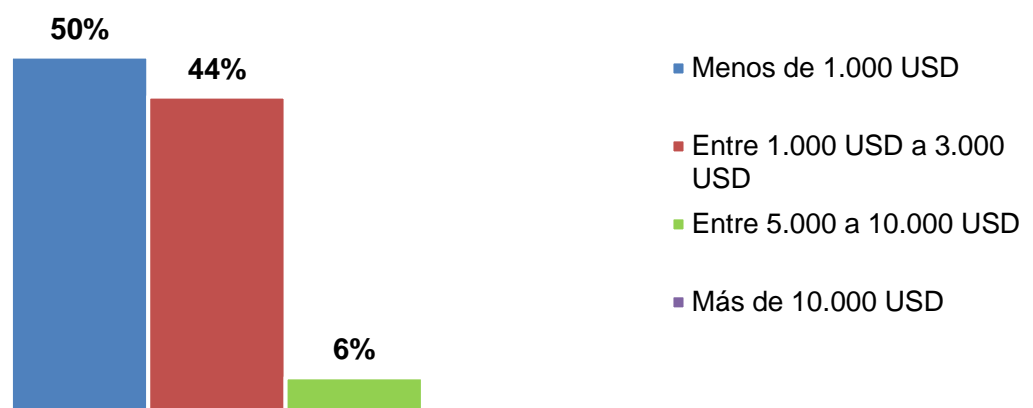
5. ¿Cómo calificaría usted el destino del valor o precio de la consultoría especializado?

- a) Costo
- b) Gasto
- c) Inversión

Resultados:

6. Seleccione el rango en el cual cree usted que una PYME está dispuesta a pagar por servicios de consultoría especializado.

- Menos de 1.000 USD.
- Entre 1.000 a 3.000 USD
- Entre 5.000 a 10.000 USD
- Más de 10.000 USD

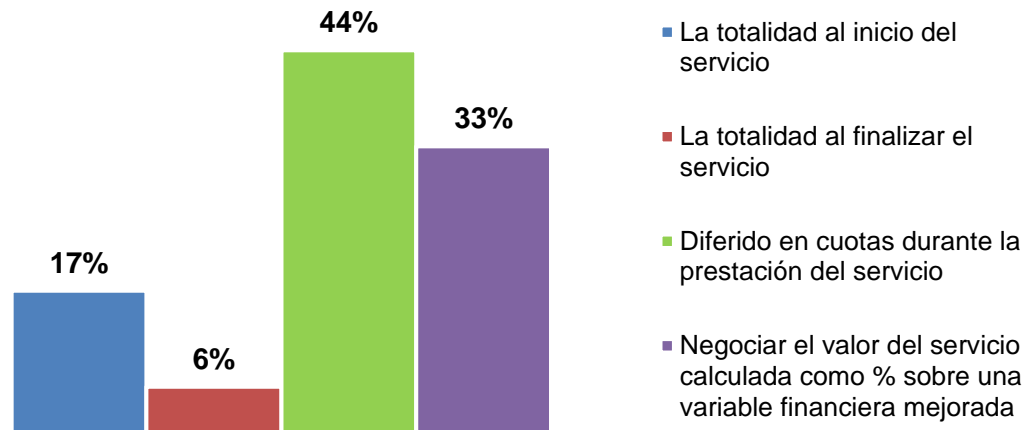
Resultados:

7. ¿Cómo preferiría pagar el servicio de la consultoría especializada?

- La totalidad al inicio del servicio
- La totalidad al finalizar el servicio
- Diferido en cuotas durante la prestación del servicio

- d) Negociar el valor del servicio calculada como % sobre una variable financiera mejorada

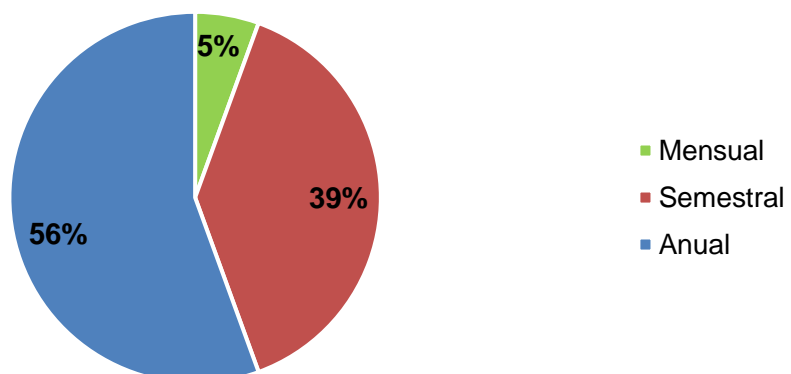
Resultados:



8. ¿Con qué frecuencia ha solicitado o solicitaría un servicio de consultoría especializado en mejora e innovación de sus procesos?

- a) Mensual
b) Trimestral
c) Semestral
d) Anual

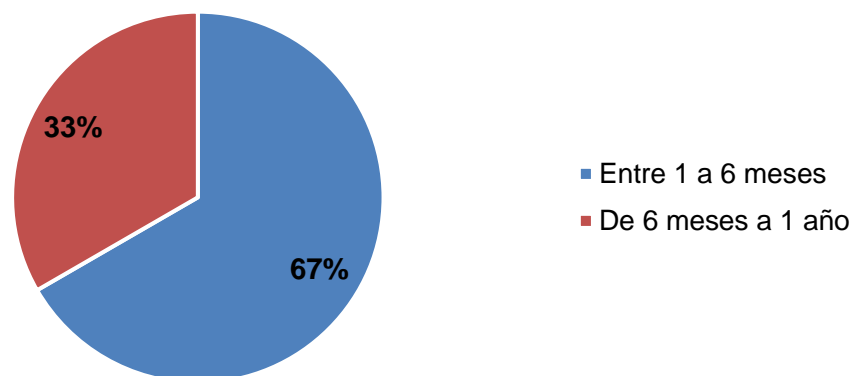
Resultados:



9. Indique el rango del tiempo que considera adecuado como duración para un proceso de consultoría especializado en mejora e innovación de sus procesos

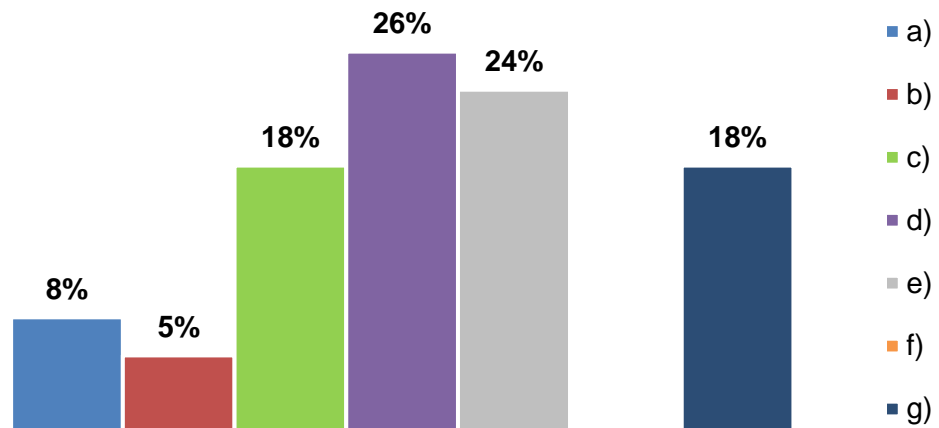
- a) Entre 1 a 6 meses
- b) De 6 meses a 1 año
- c) Mayor a 1 año

Resultados:



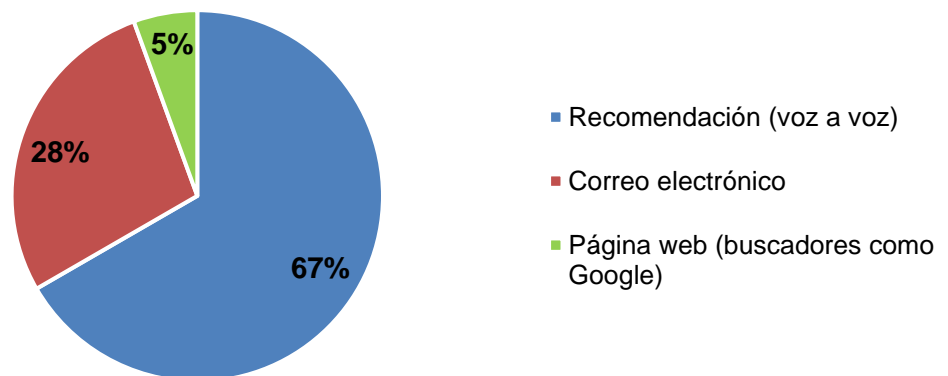
10. Selección múltiple: ¿Qué características consideraría usted al contratar un servicio de consultoría especializada?

- a) Marca o reconocimiento de la empresa
- b) Precio de la consultoría
- c) Flexibilidad en el paquete de la consultoría
- d) Plan estratégico (capacidad de diagnosticar problemas y proponer soluciones)
- e) Garantía en la obtención de resultados
- f) Disponibilidad del contacto con el consultor
- g) Confiabilidad y manejo adecuado de la información

Resultados:

11. ¿Por qué medio recibe o le gustaría recibir información o promoción de los servicios de consultoría?

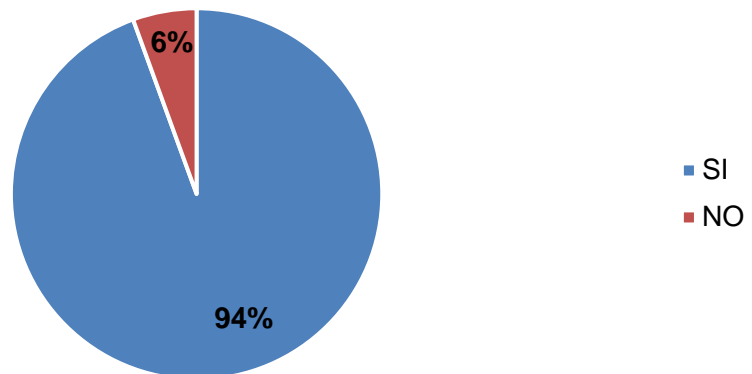
- a) Redes sociales
- b) Recomendación (voz a voz)
- c) Correo electrónico
- d) Página web (buscadores como Google)

Resultados:

12. ¿Está interesado en mejorar e innovar sus procesos que son Core de su negocio o forman parte de su cadena de valor?

- a) SI
- b) NO

Resultados:



Anexo 11: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factor de diferenciación en el servicio al ser una empresa intensiva en conocimiento que conjuga innovación con gestión de procesos en toda la cadena de valor de la empresa. 2. Precio del servicio se ha planificado para que sea competitivo en el segmento objetivo 3. Baja inversión de capital, contando con el activo más importante, el recurso humano especializado (flexibilidad organizacional) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva marca en el mercado que requiere fuerza en la publicidad y comercialización de los servicios (imagen corporativa). 2. Es un servicio que no es indispensable para la ejecución del día a día de las PYMES dado que, busca la innovación y mejora. 3. Acceso a empresas públicas y privadas. 4. No se puede aprovechar de economías de escala para reducir costes, el recurso humano es escaso y costoso.
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la necesidad de este servicio en la reactivación económica del país a raíz de la pandemia de COVID-19. 	(F1F3O3) Capacitación en herramientas y plataformas tecnológicas para brindar un servicio integral de transformación e innovación.	(D4O1O4) Mantener precios competitivos en el mercado incluido post venta.

<p>2. Sector económico de servicios entre los más afectados económicamente (referirse al gráfico 4).</p> <p>3. Creación de la Agenda Digital para el país, que apalanca la transformación digital en todos los sectores económicos.</p> <p>4. Esquemas de teletrabajo facilitan la ejecución de este tipo de servicios y la cobertura a la cual se puede llegar.</p> <p>5. Creación de la Ley de Modernización de Compañías para la legalidad, flexibilidad y formalidad de las empresas.</p>	<p>(F1O1O2) Creación de programas con otras organizaciones para promover el servicio de consultorías enfocadas en PYMES.</p> <p>(F1F2O5) Crear alianzas para maximizar conocimiento y ofertar servicios complementarios (ecosistema de las KIBS para empresas de servicios)</p> <p>(F3O1O4) Aprovechar del ciclo del servicio para fidelizar a los clientes y que sea un manejo permanente de la relación mas no un servicio one time.</p>	<p>(D2D3O2) Afiliación a Cámaras u Organismos que puedan apoyar este servicio.</p> <p>(D1O1) Desarrollar una estrategia para posicionamiento de la marca.</p>
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>1. Elevado nivel de competencia similar mediante la figura de Asesoras / Consultoras.</p>	<p>(F3A1) Crear un plan de reclutamiento del talento de alto nivel para fortalecer el servicio.</p>	<p>(D4A1) Mantener el plan de reclutamiento y de capacitación robusto para hacer frente a la competencia.</p>

<p>2. Ajustados presupuestos en las PYMES para invertir en proyectos de mejora e innovación.</p>	<p>(F1F2A2A3) Desarrollo de un programa integral del servicio apalancado con precios competitivos y con un manejo de la relación con el cliente a largo plazo.</p>	<p>(D1A1A2) Mantener un plan permanente de posicionamiento de la marca en el mercado.</p>
<p>3. Estabilidad económica y fenómenos exógenos (protestas, pandemias)</p>		<p>(D2D3A2A3) Establecer un programa de fidelización con los clientes.</p>

Elaboración propia basada en análisis PESTEL y PORTER

DP: Director de Proyectos EP: Especialista de Proyectos

Total de Consultorías	AÑO 2 al 4													
	Mes 1	Director Proyecto	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Consultoría 1	Inicio de año / probabilidad baja de proyectos	DP 1	0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 2			0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 3			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 4			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 5			DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 6				0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 7			DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4									
Consultoría 8				0,5 EP4	0,5 EP4									
Consultoría 9		DP 1			0,5 EP1	0,5 EP1								
Consultoría 10			0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 11			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 12			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 13		DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 14			0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 15		DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 16			0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 17		DP 1					0,5 EP1	0,5 EP1						
Consultoría 18			0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 19			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 20			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 21			DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 22				0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 23		DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 24			0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 25		DP 1							0,5 EP1	0,5 EP1				
Consultoría 26			0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 27			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 28			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 29		DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 30			0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 31		DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 32			0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 33		DP 1									0,5 EP1	0,5 EP1		
Consultoría 34			0,5 EP1	0,5 EP1										
Consultoría 35			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 36			0,5 EP2	0,5 EP2										
Consultoría 37		DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 38			0,5 EP3	0,5 EP3										
Consultoría 39		DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4										
Consultoría 40			0,5 EP4	0,5 EP4										

Cierre de año / probabilidad baja de proyectos

DP: Director de Proyectos EP: Especialista de Proyectos

Total de Consultorías	AÑO 5												
	Mes 1	Director Proyecto	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Consultoría 1			0,5 EP1	0,5 EP1									
Consultoría 2		DP 1	0,5 EP1	0,5 EP1									
Consultoría 3			0,5 EP2	0,5 EP2									
Consultoría 4			0,5 EP2	0,5 EP2									
Consultoría 5		DP 2	0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 6			0,5 EP3	0,5 EP3									
Consultoría 7			0,5 EP4	0,5 EP4									
Consultoría 8		DP 3	0,5 EP4	0,5 EP4									
Consultoría 9			0,5 EP5	0,5 EP5									
Consultoría 10			0,5 EP5	0,5 EP5									
Consultoría 11		DP 4	0,5 EP6	0,5 EP6									
Consultoría 12			0,5 EP6	0,5 EP6									
Consultoría 13			0,5 EP7	0,5 EP7									
Consultoría 14		DP 5	0,5 EP7	0,5 EP7									
Consultoría 15			0,5 EP8	0,5 EP8									
Consultoría 16			0,5 EP8	0,5 EP8									
Consultoría 17					0,5 EP1	0,5 EP1							
Consultoría 18		DP 1			0,5 EP1	0,5 EP1							
Consultoría 19					0,5 EP2	0,5 EP2							
Consultoría 20					0,5 EP2	0,5 EP2							
Consultoría 21		DP 2			0,5 EP3	0,5 EP3							
Consultoría 22					0,5 EP3	0,5 EP3							
Consultoría 23					0,5 EP4	0,5 EP4							
Consultoría 24		DP 3			0,5 EP4	0,5 EP4							
Consultoría 25					0,5 EP5	0,5 EP5							
Consultoría 26					0,5 EP5	0,5 EP5							
Consultoría 27		DP 4			0,5 EP6	0,5 EP6							
Consultoría 28					0,5 EP6	0,5 EP6							
Consultoría 29					0,5 EP7	0,5 EP7							
Consultoría 30					0,5 EP7	0,5 EP7							
Consultoría 31		DP 5			0,5 EP8	0,5 EP8							
Consultoría 32					0,5 EP8	0,5 EP8							
Consultoría 33							0,5 EP1	0,5 EP1					
Consultoría 34		DP 1					0,5 EP1	0,5 EP1					
Consultoría 35							0,5 EP2	0,5 EP2					
Consultoría 36							0,5 EP2	0,5 EP2					
Consultoría 37		DP 2					0,5 EP3	0,5 EP3					
Consultoría 38							0,5 EP3	0,5 EP3					
Consultoría 39							0,5 EP4	0,5 EP4					
Consultoría 40		DP 3					0,5 EP4	0,5 EP4					
Consultoría 41							0,5 EP5	0,5 EP5					
Consultoría 42							0,5 EP5	0,5 EP5					
Consultoría 43		DP 4					0,5 EP6	0,5 EP6					
Consultoría 44							0,5 EP6	0,5 EP6					
Consultoría 45							0,5 EP7	0,5 EP7					
Consultoría 46							0,5 EP7	0,5 EP7					
Consultoría 47		DP 5					0,5 EP8	0,5 EP8					
Consultoría 48							0,5 EP8	0,5 EP8					
Consultoría 49									0,5 EP1	0,5 EP1			
Consultoría 50		DP 1							0,5 EP1	0,5 EP1			
Consultoría 51									0,5 EP2	0,5 EP2			
Consultoría 52									0,5 EP2	0,5 EP2			
Consultoría 53		DP 2							0,5 EP3	0,5 EP3			
Consultoría 54									0,5 EP3	0,5 EP3			
Consultoría 55									0,5 EP4	0,5 EP4			
Consultoría 56		DP 3							0,5 EP4	0,5 EP4			
Consultoría 57									0,5 EP5	0,5 EP5			
Consultoría 58									0,5 EP5	0,5 EP5			
Consultoría 59		DP 4							0,5 EP6	0,5 EP6			
Consultoría 60									0,5 EP6	0,5 EP6			
Consultoría 61									0,5 EP7	0,5 EP7			
Consultoría 62									0,5 EP7	0,5 EP7			
Consultoría 63		DP 5							0,5 EP8	0,5 EP8			
Consultoría 64									0,5 EP8	0,5 EP8			
Consultoría 65											0,5 EP1	0,5 EP1	
Consultoría 66		DP 1									0,5 EP1	0,5 EP1	
Consultoría 67											0,5 EP2	0,5 EP2	
Consultoría 68											0,5 EP2	0,5 EP2	
Consultoría 69		DP 2									0,5 EP3	0,5 EP3	
Consultoría 70											0,5 EP3	0,5 EP3	
Consultoría 71											0,5 EP4	0,5 EP4	
Consultoría 72		DP 3									0,5 EP4	0,5 EP4	
Consultoría 73											0,5 EP5	0,5 EP5	
Consultoría 74											0,5 EP5	0,5 EP5	
Consultoría 75		DP 4									0,5 EP6	0,5 EP6	
Consultoría 76											0,5 EP6	0,5 EP6	
Consultoría 77											0,5 EP7	0,5 EP7	
Consultoría 78											0,5 EP7	0,5 EP7	
Consultoría 79		DP 5									0,5 EP8	0,5 EP8	
Consultoría 80											0,5 EP8	0,5 EP8	

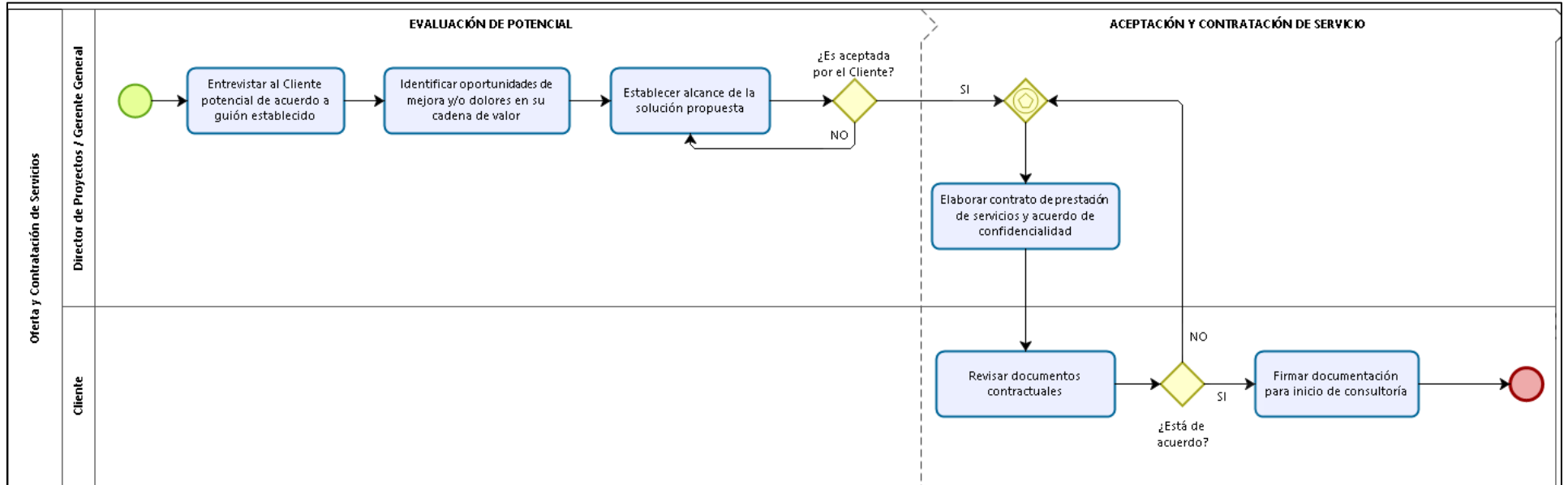
Inicio de año / probabilidad baja de proyectos

Cierre de año / probabilidad baja de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

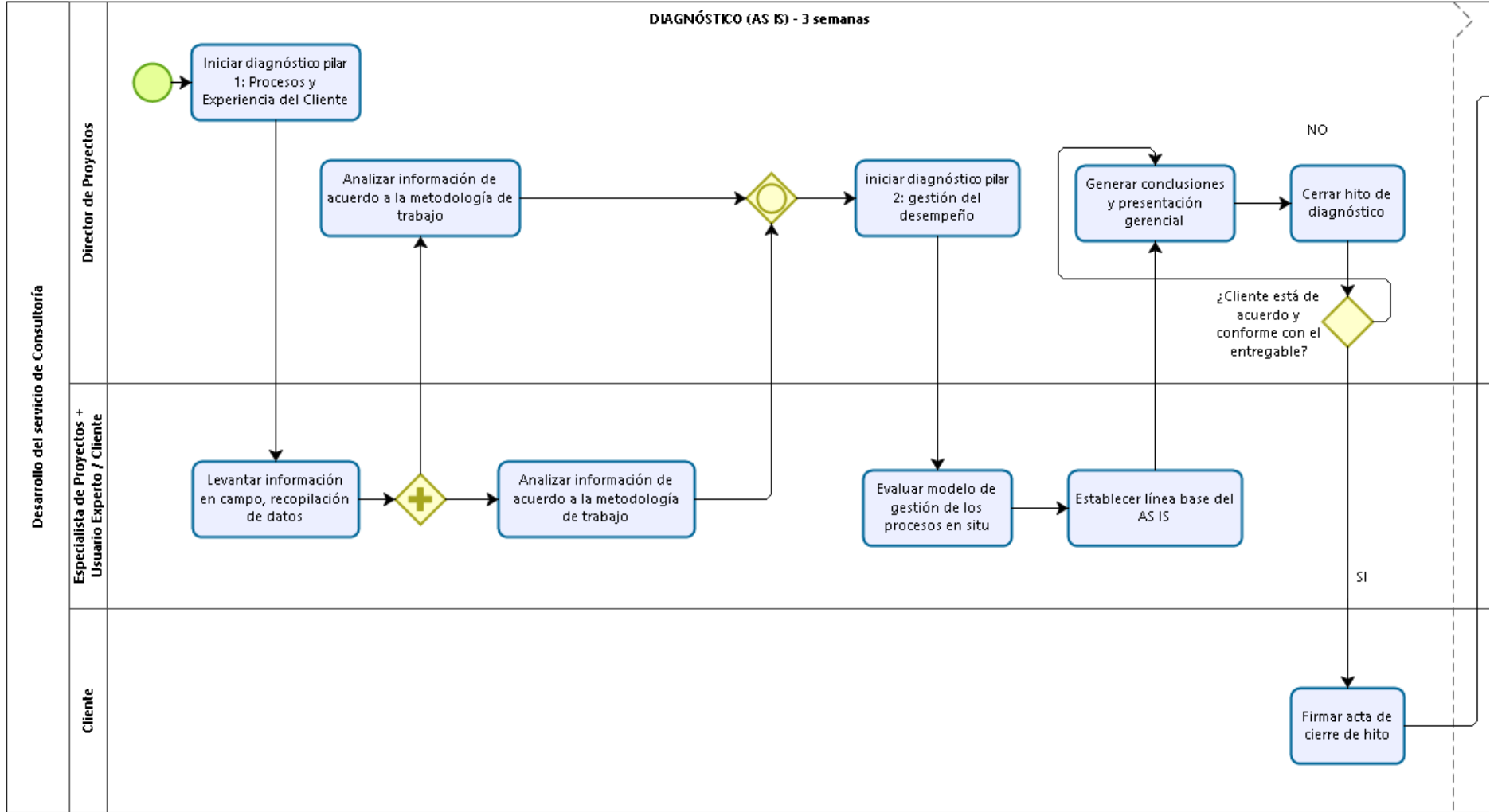
Anexo 13: Diagramas de Procesos Core de SOEG

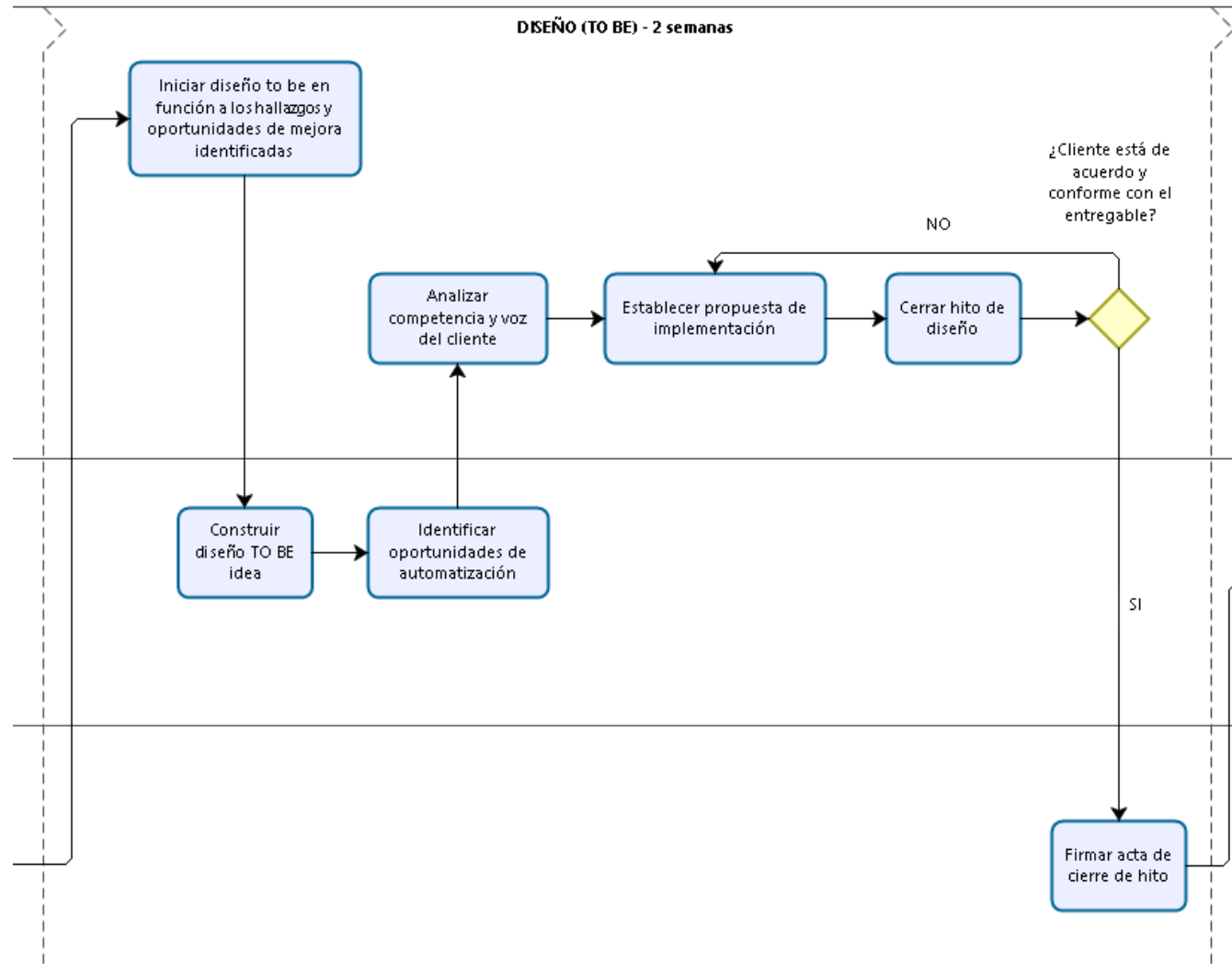
Proceso de oferta y contratación de Servicios



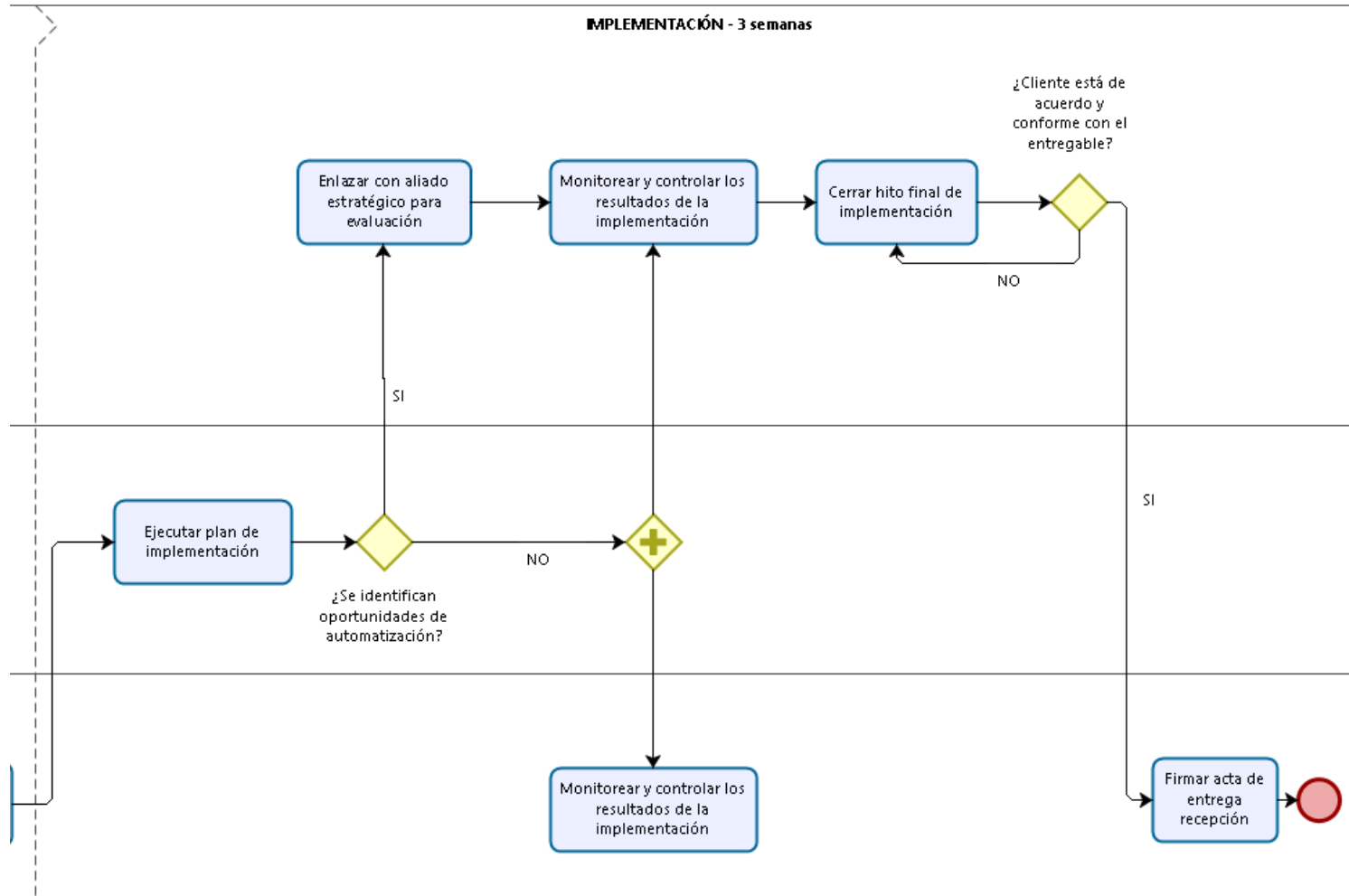
Fuente: *Elaboración propia*

Proceso de desarrollo del servicio de consultoría (1/3)



Proceso de desarrollo del servicio de consultoría (2/3)

Proceso de desarrollo del servicio de consultoría (3/3)



Fuente: Elaboración propia

