



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA CONSULTORA
QUE OFRECE SERVICIOS DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA MIPYMES**

**Profesor
Claudio Arcos**

**Autora
Grace Karina Hidalgo Chávez**

2021

RESUMEN

En un entorno de constantes cambios y avances tecnológicos se vuelve esencial transformar a las empresas tradicionales en negocios dinámicos, que se adapten a las necesidades de sus clientes y de sus negocios.

La propuesta de mejoramiento plantea un modelo de negocio que transformará a la consultora en una empresa de servicios intensivos de conocimiento, desarrollando activos digitales que puedan ser monetizados. El diseño de herramientas tecnológicas a través de la plataforma web de la compañía, le permitirá generar mayores ingresos.

Las organizaciones intensivas en conocimiento implementan la tecnología para sus procesos, por lo tanto, otra parte del mejoramiento de alto impacto es desarrollar un sistema a la medida para mejorar la gestión con los clientes actuales.

Con la implementación de la propuesta de mejoramiento, la empresa mejora sus ingresos, aumenta su rentabilidad e incrementa el rendimiento del equipo de trabajo, apoyada en herramientas de automatización de procesos.

ABSTRACT

In an environment of constant changes and technological advances, it becomes essential to transform traditional companies into dynamic businesses that adapt to the needs of their clients and their businesses.

The improvement proposal proposes a business model that will transform the consultancy into a knowledge-intensive services company, developing digital assets that can be monetized.

The design of technological tools through the company's web platform will allow you to generate higher income. Knowledge-intensive organizations implement technology for their processes; therefore, another part of high-impact improvement is to develop a tailored system to improve management with current customers.

With the implementation of the improvement proposal, the company improves its income, increases its profitability, and increases the performance of the work team, supported by process automation tools.

INDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INDICE DEL CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	1
1 Identificación del Objeto de estudio, Planteamiento del problema y Literatura relacionada al problema.....	2
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea e importancia de esta mejora.....	2
1.2 Objetivos generales y específicos del trabajo que se busca desarrollar.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado	6
1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	13
1.5 Conclusiones del Capítulo.....	17
2 Justificación y Diagnóstico de la situación actual	18
2.1 Entorno macroeconómico y político.....	18
2.2 Análisis del sector:	21
2.3 Mercado Objetivo	22
2.4 Tamaño de la industria	25

2.5	Análisis de la competencia	26
2.6	Análisis de la situación actual del mercado de la empresa .	28
2.6.1	Objetivo de la investigación	28
2.6.2	Objetivos específicos de la investigación	28
2.6.2.1	Sobre las empresas y los emprendedores	30
2.6.3	Principales Hallazgos	31
2.6.3.1	Sobre el contexto nacional	31
2.6.3.2	Sobre el contexto sectorial	32
2.6.3.3	Sobre el contexto de las consultoras administrativas y financieras	32
2.7	Mercado y Estrategias.....	33
2.7.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión 33	
2.7.1.1	La Misión.....	34
2.7.1.2	La Visión.....	34
2.7.2	Tipo de empresa, estado legal actual	34
2.7.3	Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa	34
2.7.4	Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir....	35
2.8	Conclusiones del Capítulo	35
3	Metodología y Análisis del sistema funcional del negocio	38
3.1	Análisis del sistema funcional del negocio.....	38
3.2	Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes: 39	
3.2.1	Productos y Servicios	39
3.2.2	Garantía y servicio postventa	40
3.2.3	Análisis de fortalezas y debilidades.....	40
3.3	Funcionamiento de Estrategias de distribución:	42
3.3.1	Alternativas de penetración:	43

3.3.2	Alternativas de comercialización:.....	43
3.3.3	Estrategia de Ventas:	43
3.3.4	Presupuesto:.....	44
3.4	Estrategias de precios Funcionamiento de la estrategia de precios.....	44
3.5	Estrategias de Promoción y Comunicación:	45
3.6	Funcionamiento de la estrategia operativa	45
3.6.1	Descripción del proceso: Macroprocesos y Cadena de valor. Análisis de la capacidad del proceso - diagrama de flujo.	46
3.6.2	Capacidad instalada:	47
3.6.3	Producción: análisis de la capacidad de brindar el servicio.....	48
3.7	Situación financiera actual:.....	49
3.7.1	Estado de situación y balance general (Anexo 13).....	49
3.7.2	Estado de flujos de caja.....	51
3.7.3	Análisis de indicadores financieros.....	51
3.8	Análisis FODA:	53
3.9	Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto.....	54
3.10	Conclusiones del Capítulo	55
4	Propuesta de Mejora	56
4.1	Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta	56
4.2	Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta.....	57
4.3	Diseño y desarrollo de la mejora	57
4.4	Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)	58
4.5	Flujo de procesos con las mejoras realizadas	60
4.6	Simulación incluida la mejora específica	61

4.6.1	Descripción de la mejora e impacto para el negocio	61
4.6.2	Requerimientos para la puesta en marcha de la mejora	64
4.6.3	Explique el funcionamiento de la mejora en función de ingresos o disminución de costos	64
4.7	Indicadores del nuevo desempeño	64
4.8	Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto	66
4.8.1	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	66
4.8.2	Estado de flujos de caja.....	67
4.8.3	Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR.....	67
4.9	Conclusiones del capítulo.....	68
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1	Conclusiones.....	70
5.2	Recomendaciones.....	70
	REFERENCIAS.....	72
	ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Razones para cerrar un negocio	8
Tabla 2 Tamaño de Empresas	11
Tabla 3 Las 10 mejores consultoras del Mundo	15
Tabla 4 PESTEL	18
Tabla 5 Número de Empresas Categoría M.....	22
Tabla 6 SIPOC	41
Tabla 7 Análisis Porter.....	27
Tabla 8 Capacidad Instalada	48
Tabla 9 Indicadores de Gestión	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Empresas por sector económico	23
Gráfico 2 Número de empresas por sector económico	24
Gráfico 3 Número de Empresas actividades M7020.03 - M7020.04.....	26
Gráfico 4 Score de cumplimiento de Objetivos	46
Gráfico 5 Cadena de Valor.....	47
Gráfico 6 Estado de Situación Financiera 2021	50
Gráfico 7 Resultado Neto Histórico	52
Gráfico 8 Indicadores de Liquidez.....	53
Gráfico 9 Mapa de Procesos	61
Gráfico 10 Árbol de Objetivos	63
Gráfico 11 Ingresos Empresa Proyectados	69
Gráfico 12 Tipo de Ingreso	69

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo impulsar el crecimiento de una empresa consultora dedicada a brindar servicios de asesoría administrativa y financiera a micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, mediante un modelo de negocios que brinde servicios empresariales intensivos en conocimiento.

Para este propósito se ha realizado un análisis del entorno interno y externo de la empresa, así como también, un estudio de mercado que ha permitido evidenciar que los empresarios y emprendedores necesitan de un acompañamiento técnico especializado en distintas áreas, pero, sobre todo reconocen la importancia de apoyarse en el conocimiento financiero de su negocio para tomar decisiones.

Por otro lado, encontraremos también un análisis del sistema funcional de la empresa, en el que se describen las estrategias de mercado, las estrategias de distribución, las estrategias de precio, de promoción y comunicación.

También se ha realizado el análisis de los procesos actuales y la cadena de valor de la compañía, identificando así la capacidad instalada que mantiene actualmente la consultora, para evaluar la situación financiera actual.

En base a toda la información recopilada, se diseñó una propuesta de mejora que permita a la empresa cumplir con sus objetivos de crecimiento a través del desarrollo y creación de nuevos productos. De igual forma, se establecieron mejoras en cuanto al enfoque del servicio de la empresa basado en el uso intensivo del conocimiento para convertir a este en el activo intangible de mayor valor.

1 Identificación del Objeto de estudio, Planteamiento del problema y Literatura relacionada al problema

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es la iniciativa de mejoramiento de alto impacto que se plantea e importancia de esta mejora

Por efectos de confidencialidad no se utilizará el nombre o la razón social de la empresa, se le denominará de aquí en adelante “la consultora” o simplemente “la empresa”.

La consultora brinda servicios de asesoría a gerentes y empresarios que buscan mejorar la gestión administrativa y financiera de su negocio. Sus principales productos son el outsourcing contable, outsourcing financiero, outsourcing de nómina, mejoramiento de procesos para la gestión financiera, control interno de procesos administrativos y financieros, control tributario y otras soluciones adaptadas a cada negocio para que los gerentes puedan enfocarse y concentrar sus esfuerzos en crecer y ser más competitivos.

La consultora se ha especializado en brindar servicios de asesoría dirigidos a los gerentes de las mipymes del Ecuador de diferentes industrias. Sin embargo, el modelo de negocio no le ha permitido a la empresa llegar a más clientes.

En el Ecuador los empresarios que contratan los servicios profesionales de un contador o de una empresa de servicios contables, lo hacen únicamente para cumplir con la entrega de las declaraciones mensuales y anuales con el Servicio de Rentas Internas y la entrega de los informes anuales a la Superintendencia de Compañías, y no utilizan la información contable y financiera para tomar decisiones para su negocio.

Es muy común que los gerentes dejen en manos del contador o de trabajadores de su empresa el control de la información de su negocio. Los dueños de las empresas no llevan un control adecuado de los activos, el inventario, las cuentas por cobrar; tampoco conocen sus niveles de endeudamiento o de liquidez, porque su contabilidad nunca se encuentra al día.

Contar con procesos de control interno que mejoren la gestión financiera es fundamental para todo negocio. Tener el conocimiento para exigir el cumplimiento de la entrega de los balances e informes al contador, no es el factor común de los gerentes de las pequeñas empresas. Por esta razón, contar con el apoyo necesario para resolver los problemas que causan los retrasos en la entrega de la información financiera se vuelve esencial para el cumplimiento de los objetivos de todo negocio.

El Ecuador padece de un síndrome crónico de lento crecimiento y existe un gran número de empresas pequeñas relativamente improductivas. El bajo grado de productividad de las empresas se debe entre otras causas a la excesiva carga impositiva, el limitado acceso al crédito, los elevados costos de transporte y logística, la falta de planificación e incluso el mal manejo de los recursos económicos. (López, 2017)

Por esta razón es importante que los gerentes y empresarios cuenten con una asesoría que impulse el crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas. Es a través de un servicio basado en el conocimiento y asequible en el ámbito administrativo y financiero que las empresas podrán cumplir con sus objetivos de rentabilidad y eficiencia.

La consultora se encuentra en el mercado por más de 10 años y el crecimiento que ha tenido no ha sido el óptimo para llegar a más clientes. Las causas del lento crecimiento

son la economía misma del país y la falta de una estrategia sólida de crecimiento para apoyar a más empresas en la mejora procesos de gestión financiera.

Es importante desarrollar un modelo de negocio que le permita a la consultora brindar servicios de alto valor agregado en términos de capital intelectual a más clientes (Arroyo López & Cárcamo Solís, 2009). Es a través del conocimiento técnico y especializado que podemos brindar herramientas prácticas a los gerentes para la toma de decisiones.

Los Servicios Empresariales Intensivos en Conocimientos (Knowledge Intensive Business Services), contribuyen a la formación de redes productivas, compartiendo conocimientos sobre innovaciones tecnológicas, mercados y procesos administrativos. La información y el conocimiento son los nuevos motores de la productividad y de crecimiento económico, por esta razón la consultora implementará un modelo de negocio basado en este tipo de empresas para que sus clientes puedan usar el conocimiento como una ventaja competitiva. (Rosales, Preciado, & Arechavala, 2020)

1.2 Objetivos generales y específicos del trabajo que se busca desarrollar

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la empresa consultora que le permita entregar el servicio de asesoría en el ámbito administrativo y financiero a más empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas, procurando un crecimiento para los próximos dos años.

Los empresarios de las empresas ecuatorianas necesitan contar con información y conocimiento para la toma de decisiones, no solamente en el ámbito financiero, sino en

todos los ámbitos relacionados a la operación, comercialización o estrategias en general de las mipymes. Deben contar con la información financiera oportuna para su crecimiento.

El conocimiento financiero facilita la toma de decisiones informadas y muy pocas empresas cuentan con un gerente financiero o con un servicio de asesoría financiera que les permita crecer y cumplir con sus objetivos de rentabilidad y salud financiera.

A través de un modelo de servicios de conocimiento intensivo, la consultora puede entregar herramientas a los empresarios para que puedan realizar un manejo óptimo y eficiente de su dinero, y que además sea fácil de aplicar, personalizando el servicio y adaptándolo a las necesidades de cada negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Incrementar las ventas de la consultora en un 60% en los próximos dos años y que le permita a la empresa reinvertir en los proyectos de desarrollo intensivos en conocimiento de la empresa.
2. Captar el 1% del mercado de las pequeñas empresas del sector comercial y de manufactura de la provincia de Pichincha en los próximos dos años.
3. Automatizar al menos dos procesos internos de la prestación de servicios de la consultora en los próximos dos años.

4. Mantener una rentabilidad neta mínima del 25% anual renovando los productos y optimizando los recursos e insumos utilizados en el proceso de prestación de servicios para invertir en la automatización de procesos internos de la compañía.
5. Desarrollar la metodología para convertir al conocimiento en el activo principal de la compañía, implementando un mínimo de dos proyectos que ofrezcan soluciones para que los clientes generen una ventaja competitiva sostenible y que la consultora se convierta en una empresa “Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento” KIBS.

1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado

De acuerdo al informe del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019-2020, uno de cada tres ecuatorianos es emprendedor, sin embargo, el 90% de los emprendimientos en el Ecuador no llegan a los tres años.

El Ecuador se ubica en la posición 39 de 54 países participantes del NECI (National Entrepreneurship Context Index), que es un índice para identificar la facilidad para crear y gestionar negocios en base al estado de la economía de un país. Suiza ocupa la posición 1 y Holanda la 2 de los países que ofrecen mejores condiciones para emprender. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

En Ecuador han existido cambios en las normas sociales y culturales, la educación en emprendimiento en la etapa escolar, las políticas en materia de impuestos y el acceso al

financiamiento para emprendedores. Pero por otro lado ha existido un retroceso en la infraestructura física, comercial y legal, así como también en políticas de apoyo al emprendimiento y la educación a emprendedores en la etapa post escolar. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

En el Ecuador existen 882,766 empresas de acuerdo con el directorio de Empresas y Establecimientos en el Ecuador del año 2019. (INEC, 2020). Según la información del INEC, el 46% de las empresas tienen información solamente de plazas de empleo registrado en el IESS y estas son por lo general micro y pequeñas empresas que tienen ingresos que no superan la base imponible para realizar la declaración del Impuesto a la Renta. Es decir que 406,058 empresas no tendrían la obligación de llevar contabilidad, sin embargo, podrían ser negocios con un gran potencial si es que contaran con las herramientas necesarias para crecer.

Así también, son 87,039 empresas que cuentan con información de ventas y plazas de empleo de actividades productivas (Excluyen actividades O, Administración pública, P, Enseñanza, Q, Atención de la salud humana), que mantienen actividades en diferentes sectores y que podrían requerir de los servicios profesionales expertos para analizar la información y que contar con una asesoría administrativa y financiera que les permita cumplir con sus objetivos estratégicos.

Existen varios motivos por los que los negocios salen del mercado como la falta de rentabilidad, la falta de financiamiento, razones familiares y otras que se pueden ver en la Tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1 Razones para cerrar un negocio

Razones para cerrar un negocio	Ecuador	Colombia	Chile
Oportunidad de vender	3.7	7.7	1.1
Falta de rentabilidad	25.2	37.4	29.6
Problemas de financiamiento	16.6	14	12.2
Otra oportunidad de negocio	7.9	7.7	11.2
Cierre planificado	3.1	1.2	2.1
Retiro	1.2	0	0.2
Razones familiares/personales	32.7	25.3	37
Incidente	3.6	1.1	3.8
Gobierno/ impuestos/ burocracia	6.1	5.6	2.9

Fuente: Elaborado por autores usando datos de la Encuesta a la Población Adulta, Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019.

La rentabilidad de las mipymes en el Ecuador no llega a ser suficiente para que los negocios puedan subsistir y esto puede estar relacionado a las fuentes de financiamiento que utilizan para capitalizar la empresa, en muchos casos los emprendedores no tienen acceso a créditos bancarios y utilizan el dinero prestado de familiares o conocidos a un costo de interés muy alto, que, en vez de ayudarles a generar más ingresos, lo que hace es que incrementen sus gastos.

La rentabilidad es la capacidad que tiene un negocio o una empresa para generar suficiente utilidad o ganancia. Se dice que una empresa es rentable cuando genera más ingresos que egresos. Es decir que la rentabilidad de un negocio expresa la capacidad que tiene este de sobrevivir sin necesidad de que los socios o accionistas realicen incrementos de capital.

Pero existen otros factores causantes del fracaso de los negocios en el Ecuador, entre ellos está la falta de planificación, la mala gestión financiera y el desconocimiento legal.

Los tres principales ámbitos que tienen incidencia directa con la toma de decisiones y que podrían conllevar a la mortalidad de las empresas son el Jurídico, Administrativo y Contable-Financiero. (Núñez, Peñaloza, & Armijos, 2015)

Otros problemas que enfrentan las mipymes en los países en desarrollo como el Ecuador, es la falta de conocimiento de los gerentes y consecuentemente la toma de decisiones sobre temas como la planificación estratégica, el conocimiento sobre las inversiones, el desarrollo de planes de negocios y la adaptación a cambios, lo que se conoce como la falta de “capital gerencial”. (Fagre, 2021)

La educación financiera que recibimos los ecuatorianos, en todos los niveles, no es suficiente para que aquellas personas que decidieron emprender y generar empleos, tengan las herramientas y el conocimiento que se necesita para administrar una empresa. La información financiera refleja los resultados de la operación de las empresas y es determinante para medir la rentabilidad de todo negocio.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, los profesionales y en general todo emprendedor o dueño de negocios en el Ecuador deben registrarse en el Servicio de Rentas Internas para obtener su certificado de contribuyente y poder ejercer su actividad económica. Además, deben cumplir con la obligación que tienen de llevar contabilidad y contratar el servicio de un contador o una empresa. De esa forma cumplen con declarar sus impuestos y enviar los informes a las entidades de control, sin embargo, no aprovechan la información de los estados financieros para tener el conocimiento y mejorar la gestión financiera de su negocio.

La gestión financiera se entiende como la administración de las inversiones, el financiamiento, la información económica y financiera, los riesgos y la gestión de los

flujos de dinero de las operaciones. Esto con el objetivo básico de asegurar la supervivencia y progreso de una empresa. Si bien las finanzas se ocupan de la rentabilidad y el riesgo, es importante también la gestión, que tiene que ver con la planificación y control de los recursos para cumplir con los objetivos una organización (Carballo, 2015).

Conociendo la importancia de la gestión financiera para que las empresas puedan mantenerse en el mercado y crecer, los gerentes y empresarios deben buscar el conocimiento técnico y especializado de expertos en gestión y finanzas, que le entreguen la información y asesoría necesaria para que puedan tomar decisiones.

La principal función de la gerencia es aumentar el desempeño económico, los resultados económicos que produce la empresa medirán el éxito o el fracaso de esta. Las consecuencias económicas de las decisiones de la gerencia repercutirán en la capacidad de generar riqueza y para hacerlo debe contar con la información como herramienta. (Drucker, 2014)

La información transformada en conocimiento puede ser fuente de ventajas competitivas y marcar un diferenciador en las empresas. Los negocios deben conocerse a sí mismos y tener un profundo entendimiento de sus capacidades y los recursos con los que cuenta. Mientras que el conocimiento en muchas empresas se encuentra en sus procesos, el conocimiento también se encuentra en consultores expertos que trabajan de manera externa, es así que la sociedad misma es poseedora de este conocimiento. Esto se conoce como Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento, o Knowledge Intensive Business Services (KIBS) (Rosales, Preciado, & Arechavala, 2020).

Nonaka y Takeuchi (1995) reconocen dos tipos de conocimiento, basados en su teoría de las organizaciones que aprenden: tácito y explícito. Estos tipos de conocimiento conjugan para fomentar una cultura de aprendizaje en las organizaciones, lo que se puede desarrollar en las mipymes a través de servicios de consultoría permanente.

Según la revista espacios las pymes ecuatorianas representan el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) y son generadoras de empleo, abarcando el 70% de la Población Económicamente Activa (PEA). Las microempresas generan el 39% de empleos, las pequeñas el 17% y las medianas el 14%. (Ron & Sacoto, 2017)

Según Ron y Sacoto, el 88% de las pymes en el Ecuador son empresas familiares y nacen de una iniciativa familiar para el sustento del hogar y pasan de generación en generación. El 56% son empresas familiares medianas de la primera generación y el 39% son empresas familiares de la segunda generación.

Las variables de clasificación del tamaño de empresa se definen de acuerdo al volumen de ventas anuales y el número de personas afiliadas. Esta clasificación se hace en base al parámetro del Programa Estadístico Comunitario de la CAN, Comunidad Andina de Naciones (Tabla 2).

Tabla 2 Tamaño de Empresas

Tamaño de Empresa			
Tamaño	Ventas		Personas Afiliadas
	Desde	Hasta	
Grande	\$ 5,000,001	o más	200 en adelante
Mediana B	\$ 2,000,001	\$ 5,000,000	100 a 199
Mediana A	\$ 1,000,001	\$ 2,000,000	50 a 99
Pequeña	\$ 100,001	\$ 1,000,000	10 a 49
Microempresa	Menor o igual	\$ 100,000	1 a 9

Fuente: Programa Estadístico Comunitario de la CAN (CAN,2009)

Las empresas que brindan servicios de asesoría en gestión a las mipymes tienen una gran responsabilidad, ya que es a través de capacitaciones y servicios de consultoría que las empresas pueden contar con el conocimiento necesario para la toma de decisiones.

El modelo de negocio que la consultora busca implementar tiene tres elementos clave, el primero es la intervención organizacional que permite establecer los procesos y la estructura eficiente. El segundo elemento es la alineación de la estrategia del negocio con la gestión financiera y el tercer elemento es brindar una asesoría integral que le permita a la consultora convertirse en el aliado estratégico de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para este modelo se contará con proveedores de servicios, empresas o consultores especialistas en las diferentes áreas en el ámbito empresarial.

El modelo de negocio de una organización no se puede entender de manera aislada. Salas lo comprende como el resultado de un proceso de competencia estratégica con otras empresas del mercado (Salas Fumás, 2009).

Un método para representar el modelo de negocios es el llamado modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el 2011. Los elementos de este modelo son el segmento de mercado, la propuesta de valor, el canal o canales, la relación con el cliente, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave, la estructura de costos.

La consultoría es un servicio externo en el que un equipo de personas especializadas en distintas áreas, analizan la situación de la empresa y proponen soluciones para llevar a cabo un plan para impulsar el crecimiento de un negocio. Una consultoría externa puede ayudar a detectar problemas existentes y buscar soluciones a posibles amenazas, mejorando la rentabilidad con métodos innovadores.

De acuerdo a la Ley de Consultoría, la consultoría se define como “la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto: identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación, además de otras actividades que incluyen la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos; así como aquellos otros servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios 12 financieros, económicos, organizacionales y de administración, con el carácter de temporales y lo permanentes.”

1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son parte importante de las economías de todas las naciones. En el Ecuador este grupo de empresas generan la mayor cantidad de fuentes de empleo y además son el motor de crecimiento y desarrollo del país.

El apoyo que ofrecen las empresas de consultoría a las mipymes es de mucha importancia para momentos clave de innovación de estos negocios, ya que brindan asesoría que les permite mantener el control de las operaciones y mejoran los procedimientos para el desarrollo de estrategias empresariales (Salazar, 2018).

En Brasil el acompañamiento y asesoramiento empresarial se lo realiza a través de una entidad privada sin fines de lucro llamada Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE). Esta entidad cuenta con un equipo de 5000 expertos y consultores externos y tiene casi 700 puntos de atención presencial en todo el país (Heredia & Dini, 2021).

Es fundamental para las mipymes contar con servicios de asistencia técnica impulsados por la política pública, en el que se creen entornos para que las empresas puedan tener un acompañamiento especializado a través de alianzas con consultores privados que les permitan obtener mejores resultados.

Según el informe de la CEPAL el Ecuador ha tenido varias iniciativas para dirigir programas y proyectos para el desarrollo, fortalecimiento y capacitación para mipymes. En cuanto a la implementación de medidas posterior al COVID-19, la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías estaba impulsando un plan de apoyo basado en: “i) capacitación para fortalecer procesos enfocados especialmente en acceso a mercados; ii) asistencia técnica en temáticas relacionadas a calidad, marcas y patentes; iii) incentivos para impulsar la formalización a través del registro empresarial; iv) acceso a financiamiento para promover mejores condiciones para diferentes segmentos; y v) transformación digital para promover el uso de las tecnologías digitales e insertarse en la cadena de comercio electrónico.” (Heredia & Dini, 2021)

En este contexto, se podría entender que el estado ecuatoriano a través de sus instituciones públicas ha tenido iniciativas para brindar un apoyo técnico para enfrentar los efectos de la pandemia. Sin embargo, es importante que exista la colaboración del sector privado empresarial para el fortalecimiento de los planes de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el Ecuador existen varios competidores de servicios de consultoría, el mercado nacional tiene importantes marcas mundialmente conocidas como Deloitte Consulting, Ernst & Young Advisory Services, PricewaterhouseCoopers Advisory Services, KPMG (Consulting Practice), que, de acuerdo a Forbes, se encuentran en las 10 mejores consultoras del mundo. (Ver Tabla 3)

Tabla 3 Las 10 mejores consultoras del Mundo

Las 10 mejores consultoras del mundo

Posición	Nombre	Sede
1	Accenture	Irlanda
2	A.T. Kearney	Estados Unidos
3	Bain & Company	Estados Unidos
4	The Boston Consulting Group	Estados Unidos
5	Deloitte Consulting	Estados Unidos
6	Ernst & Young Advisory Services	Reino Unido
7	IBM Global Business services	Estados Unidos
8	KPMG (Consulting Practice)	Holanda
9	McKinsey & Company	Estados Unidos
10	PricewaterhouseCoopers	Estados Unidos y Reino Unido

Fuente: Forbes

La característica de estas grandes consultoras es que cuentan con procesos muy bien estructurados, sistemas informáticos y tecnología y sobre todo un alto poder económico. Sus clientes principalmente lo conforman las grandes empresas nacionales y extranjeras con establecimientos permanentes en el Ecuador. A pesar de su alto valor agregado por las capacidades mismas de su estructura, el servicio de estas grandes empresas no es asequible para las mipymes.

Existe también un importante número de consultoras pequeñas y medianas en el Ecuador, así como también profesionales independientes que ofrecen el servicio de consultoría a empresas o a negocios unipersonales.

Según Granja Roberto, las consultoras ofrecen diferentes servicios de asesoramiento estratégico y asesoramiento legal. Dentro de la asesoría estratégica están productos como organización, reingeniería e implementación de procesos, calidad total y mejoramiento continuo. En temas legales ofrecen servicios de asesoría societaria, tributaria y laboral, y también servicios como selección de personal, estudios técnicos de sueldos y salarios, asesoría en recursos humanos. También se ofrecen asesorías en temas informáticos, desarrollo e implementación de software, y cursos y capacitaciones de actualización profesional (Granja, 2012).

Muchos de los estudios realizados para mejoramiento o creación de empresas consultoras tienen como factor común implementar estrategias de servicio que agreguen valor para el cliente. Buscan tener una ventaja competitiva que les permita posicionarse en el mercado y sin duda el más grande reto es encontrar el diferenciador que motive la preferencia de los clientes por su servicio.

Los estudios de factibilidad para la creación de nuevas empresas de consultoría llegan a conclusiones similares sobre estrategias de creación de valor y reconocen la importancia de los servicios técnicos especializados para las mipymes.

Sin embargo, las consultoras en el Ecuador no han desarrollado una gestión del conocimiento y no existen empresas especializadas que ofrezcan un servicio intensivo de conocimiento, KIBs, que son empresas que tienen como principal ventaja competitiva el uso y generación de capital intelectual.

El conocimiento es uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas y su gestión requiere de una inversión económica, de recursos humanos y de tiempo que les permita usar el conocimiento como herramienta gerencial que contribuya a crear y mantener la ventaja competitiva (Arzola, 2009).

1.5 Conclusiones del Capítulo

Las mipymes en el Ecuador fracasan no solamente por factores económicos como la excesiva carga impositiva, el limitado acceso al crédito, los elevados costos de transporte, sino también por la falta de planificación, la mala gestión financiera y el desconocimiento legal. Por estas razones es importante que las pymes cuenten con asesoría técnica especializada.

Las mipymes representan el 99% de las empresas en el Ecuador, por lo que son la principal fuente de desarrollo económico y generadoras de empleo. Enfocar el servicio de asesoría a este segmento de empresas resulta una oportunidad para el crecimiento de la consultora.

Implementar el modelo de prestación de servicios gestionando el conocimiento puede ser una ventaja competitiva importante para la consultora, irrumpiendo en un mercado dominado por consultoras tradicionales que ofrecen los mismos servicios que las grandes firmas, pero a un menor costo.

Este proyecto de mejoramiento permitirá a la consultora realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizando un análisis de las estrategias de mejoramiento para desarrollar una propuesta de servicios basado en conocimiento, que se enfoque al mercado de las mipymes en el Ecuador.

2 Justificación y Diagnóstico de la situación actual

2.1 Entorno macroeconómico y político

En el cuadro a continuación se presenta un análisis de impacto en cuanto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podría tener la consultora basado en algunos aspectos relevantes para el desenvolvimiento de la actividad económica de la empresa. En el **Anexo1** se podrá encontrar la información detallada.

Tabla 4 PESTEL

Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)				
			Tipo de Impacto	
Factor	Aspecto	Detalle	Positivo	Negativo
Político	Inestabilidad Política	Los conflictos y enfrentamientos entre el ejecutivo y el parlamento han sido recurrentes en la vida política de nuestro país (Andino, 2021).		X
	Estrategia EEIS 2030	Estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030 iniciativa de la AEI para impulsar, guiar y apoyar las áreas del ecosistema de emprendimiento e innovación y los sectores priorizados para reactivar la economía del país.	X	
Económico	COVID-19	Impacto económico causada por la pandemia.		X
	Recesión Económica	Caída del precio del petróleo y la disminución de las exportaciones e importaciones.		X

	Plan “Encontrémonos” 2021-2025	incrementando la inversión extranjera, impulsando la producción de petróleo y promoviendo la competitividad de los sectores agrícola, agroindustrial, industrial y pesquero.	X	
	PROECUADOR	institución que se encargará de ejecutar las políticas y normas para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador hacia mercados internacionales.	X	
Tecnológico	Herramientas tecnológicas	Las herramientas de gestión empresarial son indispensables para transformar los modelos tradicionales, impulsar la innovación y modernizarlos (Flores, 2019).	X	
	Uso del Internet y Celulares	El 58.2% de las personas en el Ecuador tienen un teléfono inteligente. Por lo que el uso de tecnologías compatible con los celulares se vuelve un requisito incuestionable para las empresas que quieren ofrecer sus productos y servicios.	X	
	Sistemas en la nube	Actualmente, los sistemas informáticos han evolucionado hacia la nube, eliminando el costo hundido y reduciendo el tiempo de implementación de nuevas soluciones (Vasquez, 2021).	X	

	Sistemas de gestión documental	El contar con sistemas de manejo documental y almacenamiento se ha convertido en una necesidad para gestionar un negocio.	X	
Ecológico	Responsabilidad medioambiental	Las organizaciones que cuentan con programas de responsabilidad social y ambiental pueden obtener certificaciones e incluso beneficios tributarios.	X	
	Buenas Prácticas Medioambientales	Los aspectos que se evalúan en gestión en el interior de los edificios son el consumo de agua, energía y kilogramos de papel consumidos y reciclados por persona (Acuerdo Ministerial 131, 2010).	X	
	Reciclaje	Existen cerca de 50 asociaciones que se han creado para fortalecer un proyecto que busca dignificar la labor de los recicladores (El Telégrafo, 2020). Actualmente constituyen un sector con necesidades de asesoramiento técnico.	X	
Social	Tasa de empleo	En el mes de septiembre de 2021 la tasa es de 4.9%, ha disminuido con relación a mayo de este mismo año 6.3%. Es una información del poder adquisitivo de las familias.		X
	Teletrabajo	Es una alternativa para que las empresas puedan seguir produciendo.	X	

		Ahorro en infraestructura física.		
Legal	Incertidumbre jurídica	Cambios permanentes de las reglas de juego repercuten directamente en el acontecer de los negocios.		X
	Reformas Tributarias	Se ha incrementado el número de anexos que las empresas deben presentar al Servicio de Rentas Internas, que, en búsqueda de mejorar la eficiencia recaudatoria, ha sacrificado la simplicidad.		X

Fuente: Autor Análisis PESTEL

2.2 Análisis del sector:

De acuerdo con la base de empresas de la Superintendencia de Compañías, existen 14,767 empresas activas registradas en la categoría de actividades profesionales especializadas, científicas y técnicas (M). El 46% de estas empresas son Sociedades Anónimas, el 32% son Compañías Limitadas, el 19% son Sociedades por Acciones Simplificadas y el 3% otros tipos de empresas.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), que son un tipo de sociedad relativamente nueva (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020), representan el 19% del total de empresas de asesoría y consultoría, de acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, como se ve en la Tabla 5.

Tabla 5 Número de Empresas Categoría M

Tipo de Empresas (Categoría M Actividades profesionales, científicas y técnicas)	Nro.	%
Anónima	6,865	46%
Responsabilidad Limitada	4,779	32%
Sociedades por Acciones Simplificada	2,850	19%
Sucursal Extranjera	241	2%
Asociación o Consorcio	26	0%
Economía Mixta	3	0%
Anónima multinacional Andina	2	0%
Comandita por Acciones	1	0%
Total Empresas	14,767	100%

Fuente: Elaborado por el autor usando datos de la Superintendencia de Compañías.

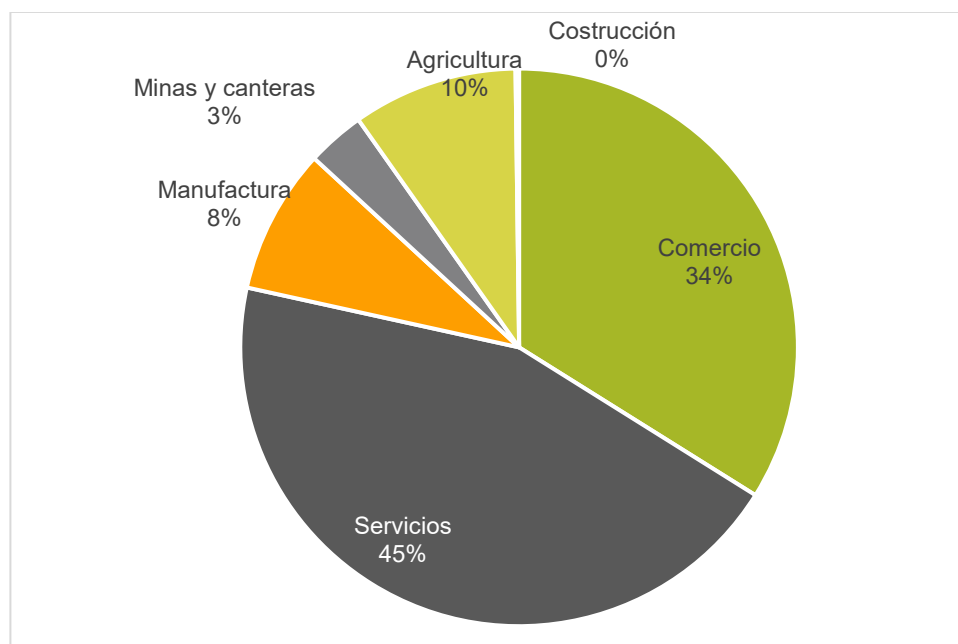
2.3 Mercado Objetivo

Según la información del INEC, el 46% de las empresas que poseen información únicamente de plazas de empleo registrado en el IESS, son generalmente microempresas y pequeñas empresas cuyos ingresos no superan la base imponible, por lo que no están obligados a declarar impuesto a la renta. Es decir que 406,058 empresas no tendrían la obligación de llevar contabilidad, sin embargo, podrían ser negocios con un potencial de crecimiento y podrían necesitar de una asesoría financiera para crecer.

Así también, las empresas que cuentan con información de ventas y plazas de empleo de actividades productivas son 87,039 y que podrían requerir de los servicios profesionales de asesoría para mejorar sus finanzas o de un contador para la presentación de la información a las entidades de control. Otro mercado potencial es el de las empresas con registro de ventas, pero sin trabajadores registrados en el IESS que son 27,013 empresas.

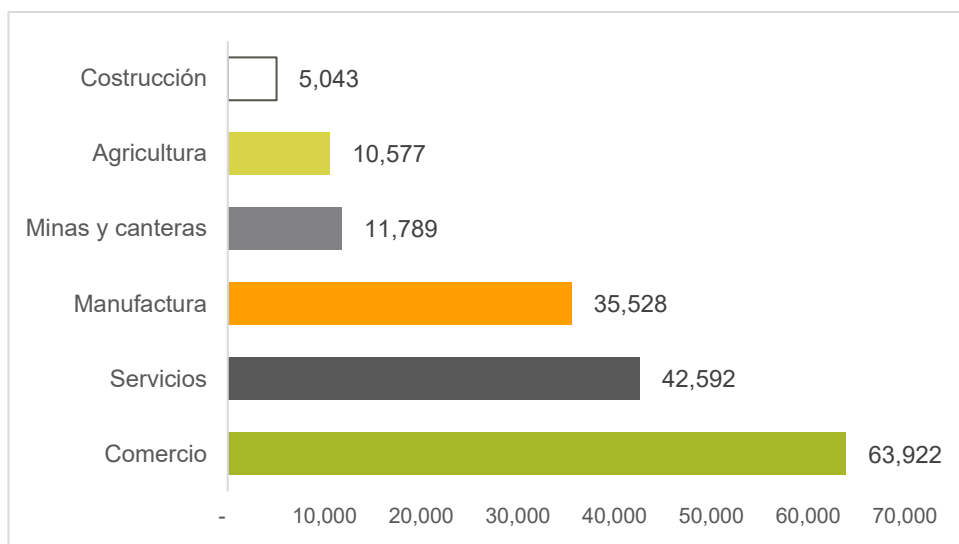
La estructura de empresas por sector económico también nos permite dirigir las estrategias de servicio a empresas comerciales, servicios, manufactureras, construcción, agricultura, ganadería silvicultura y pesca, así como también empresas dedicadas a la explotación de minas y canteras.

Gráfico 1 Empresas por sector económico



Fuente: INEC, Ecuador en Cifras 2019

De acuerdo con el análisis de la estructura de ventas entre los distintos sectores económicos, se ha observado una estabilidad a lo largo del tiempo. El comercio como sector tiene una participación del 38% y se ha mantenido con este promedio de ventas desde el año 2012 al 2019, por otro lado, el sector de servicios a crecido en volumen de ventas del 21% al 25% en este mismo período, como se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 2 Número de empresas por sector económico

Fuente: INEC, Ecuador en Cifras 2019

Gracias a la experiencia de la consultora y a los profesionales especializados en distintos sectores, se puede ofrecer los servicios de asesoría financiera y administrativa especializada a pequeñas empresas de sectores comerciales, manufactura, servicios y construcción.

Las microempresas, con registro de ventas y empleados, con ingresos anuales superiores a US\$200,000.00 de distintos sectores, son otro mercado potencial para los servicios de la consultora.

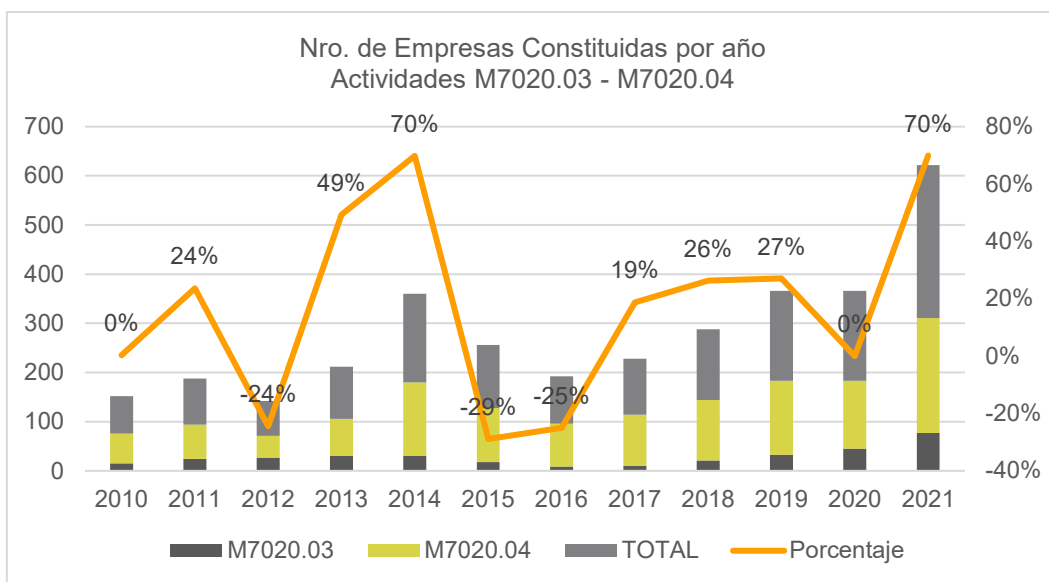
Arévalo Machado (2012) determinó que en el área urbana de Quito el 67% de las Mipymes ejercen el control interno de manera directa, sin contar con servicios de empresas o profesionales con conocimientos especializados. Las empresas esperan encontrar un servicio integral, asesoría legal, cumplimiento oportuno de sus obligaciones entre otros; todo ello acompañado de la ética.

La tesina bajo autoría de Huera Quelal (2016) informa que, en la ciudad de Quito en el sector del Condado específicamente, existen empresas que contratan servicios contables por necesidad, ya que actualmente existe un mayor control por parte del Servicio de Rentas Internas. En su investigación determinó que existe demanda de servicios contables y tributarios, ya que el 67% de sus encuestados no tiene contratado servicios de asesoría contable y el 66% no conoce de empresas que ofrezcan este tipo de servicios. Respecto a las preferencias por el servicio, el 40% selecciona la calidad, el 33% precio, el 19% profesionalismo y el 8% tiempo.

2.4 Tamaño de la industria

La actividad económica M7020.04, que de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), correspondiente a las actividades de servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario. Aportó hasta el año 2021 al sector con un total de 1,897 empresas. Mientras que la actividad económica M7020.03, correspondiente a la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera, aportó hasta el año 2021 con 505 empresas.

En el año 2021 hubo un incremento del 70% de empresas en relación con el año 2020 y existe una tendencia creciente por las facilidades para crear empresas bajo la figura de Sociedades de Acciones Simplificadas (SAS), como muestra el gráfico 3.

Gráfico 3 Número de Empresas actividades M7020.03 - M7020.04

Fuente: Elaborado por autor usando datos de la Superintendencia de Compañías del directorio de compañías hasta el año 2021.

Es importante recalcar que el 57% de los ingresos que generan las empresas de actividades profesionales científicas y técnicas, corresponde a las Mipymes, esto significa que existe en el mercado un porcentaje importante de empresas dedicadas a servicios que son potenciales clientes de servicios administrativos y financieros.

2.5 Análisis de la competencia

A continuación, se presenta un resumen del análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter, que hacen referencia a la posición de fuerza que una organización tiene frente a sus proveedores y clientes, así como también, se analiza la amenaza de la entrada de nuevos competidores o de productos sustitutos, evaluando la situación de la consultora frente a otros competidores (Porter, 2015). Para más detalle revisar el Anexo2.

Tabla 6 Análisis Porter

PORTER	
PROVEEDORES	<p>Importante número de proveedores de productos para necesarios para el mantenimiento de una oficina.</p> <p>Variedad de oferta de proveedores de software y hardware y distintos precios y calidad.</p> <p>No existe amenaza de integración hacia delante de los proveedores, existe un alto grado de confianza.</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores de servicios de software, de marketing, de gestión de talento humano.</p> <p>El 15% de la población estudia una carrera universitaria por lo que no existe una oferta grande de profesionales de carreras de Contabilidad y auditoría</p>
CLIENTES	<p>Existe un mercado grande de clientes, categorizados de acuerdo con el tamaño en micro, pequeñas y medianas empresa.</p> <p>Los costos de cambio para el comprador representan una amenaza, ya que existe la oferta de servicios a muy bajos costos.</p>
COMPETIDORES	<p>Existe facilidad para crear compañías consultoras.</p> <p>Existe un importante número de profesionales con experiencia, sin empleo, que realizan consultorías de manera independiente.</p> <p>Existen consultoras posicionadas en el mercado por su oferta de servicios (Anexo 3)</p>
SUSTITUTOS	<p>Empresas contratan personal bajo relación de dependencia.</p> <p>Plataformas que ofrecen asesoría de expertos pagando una suscripción mensual o anual.</p> <p>Profesionales recién graduados.</p>

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Existe variedad de competidores y un importante crecimiento del sector de consultorías. Revisar el Anexo3 (Análisis de la visión y propuesta de valor de competidores).
-------------------------------------	---

Fuente: Elaborado por autor

2.6 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa

2.6.1 Objetivo de la investigación

Conocer como establecen sus necesidades las micro, pequeñas y medianas empresas para contratar servicios de asesoría administrativa y financiera. Estos resultados le permitirán a la consultora establecer las estrategias comerciales para ofrecer los servicios a más empresarios e incrementar sus ingresos.

2.6.2 Objetivos específicos de la investigación

- Conocer cuál es la percepción de los gerentes respecto al contexto nacional.
- Establecer los segmentos de clientes para los servicios de asesoría administrativa y financiera.
- Identificar las necesidades de los servicios asesoría para las Mipymes para evaluar la propuesta de valor de la consultora.

El método de investigación que se utilizará es la cualitativa, se realizarán entrevistas personales a expertos de distintos sectores que permitan tener un intercambio de la visión en el ámbito empresarial. Las entrevistas cualitativas han sido un método clave a lo largo de la historia, se han utilizado para obtener conocimiento de sus informadores y han sido fuente de conocimiento científico y profesional (Kvale, 2018).

En base al criterio del investigador, se realizarán las entrevistas a cuatro personas representantes del sector comercial, servicios, manufactura, financiero, tecnología e incubadoras, que son los sectores a los que se enfocaría la prestación de servicios de la consultora y representan el 87% de los sectores económicos. A continuación, se detalla el contenido de la investigación:

- Cronograma de ejecución de la investigación (Anexo 4)
- Banco de preguntas (Anexo 5)
- Perfil de entrevistados (Anexo 6)

En base al concepto de saturación teórica propuesto por Glase y Strauss, se realizaron únicamente cuatro entrevistas, ya que la información obtenida sobre las necesidades de las Mipymes respecto a los servicios administrativos y financieros fueron muy similares (Hernandez, 2014).

Por otro lado, las entrevistas a profundidad realizadas a representantes de los distintos sectores permitieron cumplir con los objetivos específicos y conocer la percepción de los clientes sobre la situación económica, identificar los segmentos y establecer las necesidades de las Mipymes para su crecimiento y desarrollo.

El perfil de los entrevistados permite tener una base de información robusta para la investigación. Son personas con experiencias de 15, 20, y hasta 30 años en cargos gerenciales estratégicos. Son tomadores de decisiones, empresarios, miembros de directorios de otras empresas, mentores de emprendimientos y han participado en la formación y capacitación de profesionales en distintas universidades en el Ecuador.

2.6.2.1 Sobre las empresas y los emprendedores

Los entrevistados opinan que las empresas y en general todos los emprendedores necesitan de un acompañamiento técnico especializado en distintas áreas. Además, consideran que los gerentes o dueños de negocio no tienen una educación financiera para enfrentar los retos que tiene administrar una empresa.

Sugieren además que las empresas no necesitan de una asesoría administrativa y financiera tradicional, sino de una asesoría que impulse y acelere la gestión de los gerentes y que observe con una visión global lo que necesita una empresa. (Ver Tabla7)

Tabla 7 Problemas internos de las empresas

Problemas Internos	Detalle
Administrativos	Falta de Planificación, administración deficiente, procesos inexistentes, no tienen un plan de negocio
Financieros	mala gestión de los recursos económicos, falta de liquidez, complicaciones con pagos de obligaciones, falta de información para la toma de decisiones
Legales	Incumplimiento laboral, tributario y societario, exceso de legislación, cambios permanentes en las leyes y las reglas del juego

Fuente: Elaborado por el autor

2.6.3 Principales Hallazgos

2.6.3.1 Sobre el contexto nacional

Los entrevistados coinciden en que la pandemia golpeó a la economía nacional e internacional. Sin embargo, haciendo una analogía de la situación económica, la situación que vivimos se la podría comparar con lo que sucede después de una guerra, en la que existieron sectores ganadores y perdedores. Se puede decir también que hubo excepciones de quienes sobrevivieron y lograron de alguna forma una supervivencia para mantenerse en el mercado. Sin embargo, es evidente que hubo sectores en la economía que superaron las expectativas de crecimiento.

Adicional, concuerdan que los desafíos para este gobierno son inminentes en cuanto a la optimización de recursos, y se deberá permitir que el sector privado sea quien propicie la reactivación económica, pero con el apoyo de políticas que faciliten el desarrollo del tejido empresarial y productivo en nuestro país. También se considera importante que el sector privado sea más propositivo en cuanto a lo que se necesita para reactivar la economía.

Por otro lado, los expertos consideran que existe un “exceso de legislación”, es decir demasiadas reglas del juego, muchos cambios en las leyes que deben cumplir las empresas para poder operar en el país. La normativa tributaria es compleja y eso no facilita la reactivación económica, ya que sin la ayuda de expertos que faciliten el entendimiento de las normas, las empresas pueden cometer errores que golpeen su economía.

2.6.3.2 Sobre el contexto sectorial

Todos los sectores coinciden con la importancia de tomar decisiones informadas y de contar con la información financiera al día para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. También concuerdan en la falta de normas, políticas, sistemas y procesos que tienen las empresas en nuestro país.

Coinciden en que no es un problema solo de las microempresas la falta de control sobre la administración y las finanzas. Las empresas con estructuras más grandes, es decir empresas que tiene más recursos y más personas, no tienen el conocimiento para manejar las crisis, para administrar mejor sus recursos y para delinear mejor las estrategias para crecer.

Los expertos consideran importante invertir en la gente, es decir, que las empresas exitosas son aquellas que piensan en el bienestar de los colaboradores. Creen también que implementar una cultura de mutualismo, en la que el trabajador y la empresa se beneficien, mejoren y desarrollen. Sin embargo, conocen la calidad de trabajadores que ofrece el mercado y están conscientes del trabajo que implica potencializar el talento de sus colaboradores.

2.6.3.3 Sobre el contexto de las consultoras administrativas y financieras

Los expertos concuerdan que es necesario contratar personal experto para implementar procesos, normas y políticas para poder sacar adelante a los negocios. Además, coinciden que es necesario contratar profesionales o empresas que brinden este servicio, sin embargo, este tipo de consultorías suelen ser inalcanzables para las micro y pequeñas empresas que no cuentan con los recursos suficientes para realizar este tipo de inversiones.

La experiencia de los entrevistados avala la importancia del seguimiento mensual del manejo contable y financiero. Sin embargo, coinciden que muchas veces los contadores no suelen explicar en términos simples el significado de los conceptos técnicos y muchas veces la información contable se encuentra divorciada de las necesidades de la información comercial de la empresa.

También señalan que los estados financieros corresponden a la forma contable de ver la empresa, sin embargo, reafirman que no es fácil interpretar y que muchos gerentes recurren a informes extracontables para controlar sus negocios. Coinciden en que los dashboards son una herramienta visual de gran ayuda para conocer la situación financiera de la empresa, pero deben ser personalizados.

La información que consideran importante monitorear de manera general es: ingresos (mensuales, históricos, comparados), rentabilidad (global, por línea, por producto), resultados netos del negocio (utilidad o pérdida mensual, acumulada, comparada), eficiencia (que dependerá del giro de negocio que se analice).

2.7 Mercado y Estrategias

2.7.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión

La consultora es una empresa que brinda servicios de asesoría a empresas que busca mejorar la gestión de sus negocios y resolver los problemas que se presentan en ellos.

La empresa ofrece servicios de outsourcing financiero y administrativo, entregando soluciones para que los empresarios puedan enfocarse y concentrar sus esfuerzos en crecer y ser más competitivos.

2.7.1.1 La Misión

“Desarrollamos soluciones para impulsar el crecimiento de las empresas a través de una asesoría personalizada en la gestión administrativa y financiera, brindando un servicio confiable y de calidad.”

2.7.1.2 La Visión

“Ser un aliado estratégico para las PYMES en el Ecuador, contribuyendo al bienestar y tranquilidad de nuestros clientes.”

2.7.2 Tipo de empresa, estado legal actual

La consultora es una sociedad anónima, legalmente constituida, cuya actividad económica principal es el asesoramiento empresarial. Esta empresa se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Compañías.

La situación legal actual de la compañía no tiene incidencia alguna para el planteamiento de la mejora de alto impacto para la empresa.

2.7.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa

La empresa consultora se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la zona del centro financiero de la ciudad, actualmente tiene 12 colaboradores con los siguientes cargos:

El Gerente General, Gerente de Cuentas, un Líder de Calidad, un Administrador, ocho Ejecutivos de cuenta, con especialidad en finanzas, contabilidad y tributación. (Anexo 7)

2.7.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.

La empresa consultora espera ser un aliado estratégico clave para los empresarios, convertirse en un proveedor de información relevante para el crecimiento y desarrollo de las empresas. La empresa pretende entregar servicios para que los gerentes tomen decisiones informadas, que les permitirá a los negocios mantener la salud financiera, crecer y cumplir sus objetivos estratégicos.

La diferenciación del producto es la estrategia genérica que la consultora ha encontrado para posicionar sus servicios. Es a través de un servicio personalizado, un personal altamente calificado y continuamente capacitado, que ha sido posible que la empresa permanezca en el mercado.

De acuerdo con el concepto de diferenciación, la empresa deberá lograr que su servicio sea percibido por sus clientes actuales y potenciales como exclusivo y superior a los servicios de asesoría que ofrecen otras consultoras.

2.8 Conclusiones del Capítulo

A pesar de que los objetivos de la política pública sean promisorios, el actual presidente recibe un país con escasos recursos en las arcas fiscales y altamente endeudado. Es por eso, que, a pesar de tener buenas iniciativas para levantar la economía, podría ser difícil que sucedan cambios que impacten profundamente y que sean sostenibles.

Por otro lado, es importante evaluar el mercado laboral, ya que este nos ofrece un indicador social que mide la estabilidad en un país. Cuando no existe el escenario óptimo para la creación de nuevos empleos, o las empresas se protegen ante posibles escenarios adversos, optan por disminuir o no aumentar el número de trabajadores, lo que constituye señales de que la situación política y económica afecta al bienestar de las familias y consecuentemente a las empresas.

Sin embargo, cuando las empresas optan por buscar eficiencia en sus contrataciones las empresas que ofrecen la subcontratación de servicios administrativos o financieros son una alternativa para tener la estructura organizativa que se necesita para poder seguir desarrollando sus actividades comerciales.

Las empresas nuevas y las empresas existentes son las demandantes de servicios financieros y administrativos, estas requieren de un acompañamiento profesional especializado que les permitiría cumplir con sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

Por otro lado, en base a la información encontrada se puede concluir que existe una amenaza de entrada de nuevos competidores, por lo que se debe diseñar estrategias que le permitan a la consultora ser reconocida en el mercado, posicionando la marca y delineando planes de fidelización para los clientes.

Es importante aprovechar la experiencia de la empresa en el mercado para implantar una cultura de mejoramiento continuo que diferencie el servicio de la competencia, apoyados en la tecnología, mejorando procesos para ser más eficientes y conseguir la preferencia de los clientes por los servicios de la empresa.

Los datos obtenidos en este capítulo permitirán establecer la estrategia de diferenciación del servicio que ofrece la consultora, entregando herramientas a los gerentes que sean útiles, pero sobre todo basadas en los conocimientos altamente especializados para mejorar los procesos de las empresas y entregar un valor agregado en términos de capital intelectual a la comunidad de empresarios y emprendedores.

3 Metodología y Análisis del sistema funcional del negocio

3.1 Análisis del sistema funcional del negocio

Para analizar los procesos que se mueven al interior de la empresa, se ha utilizado la metodología de causa y efecto, también conocida como Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Este método ha permitido identificar los problemas de la consultora en cada una de las áreas y que han influido en el problema principal de poco crecimiento de la empresa bajo posicionamiento.

En el Anexo 8 se detallan los problemas encontrados del modelo de negocio actual en cada una de las áreas que se han identificado como las causas del poco crecimiento de la consultora y que no le ha permitido captar un mayor mercado e incrementar sus ventas.

La empresa no cuenta con un plan de marketing ni con una estrategia de comunicación que le permita dar a conocer los servicios, la experiencia y los beneficios de trabajar con la consultora y así poder posicionar su marca. Así también, no existe la fuerza de ventas necesaria para incrementar los ingresos y evitar la demora en el envío de propuestas.

En el área de operación y servicios se ha encontrado una poca capacidad de respuesta a la demanda de asesoría financiera. Además, se ha detectado que algunos procesos se pueden automatizar para mejorar la atención a los clientes y también se encontró problemas con los canales de comunicación y las herramientas para entregar el servicio.

Las responsabilidades de la administración se encuentran distribuidas en varias personas y los procesos administrativos no se encuentran bien estructurados.

Por otro lado, la gestión de talento humano no se encuentra alienada con la planificación estratégica de la empresa y los planes de desarrollo y crecimiento del personal están desactualizados.

En el área financiera se encontró que el tamaño de la cartera por cobrar de la empresa es muy alto y los procesos de cobranza no son eficientes. El margen de rentabilidad no es suficiente para implementar proyectos a largo plazo y el volumen de ventas después de la pandemia no se ha podido recuperar.

3.2 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes:

3.2.1 Productos y Servicios

La consultora actualmente ofrece servicios en cuatro áreas trascendentales para toda empresa. Los servicios se encuentran divididos en: Finanzas, contabilidad y Tributación, Administración, procesos y control, Administración de Recursos Humanos, Asesoría, consultoría y capacitación. (Ver Anexo 9)

- Finanzas, Contabilidad y Tributación
- Manejo de Nómina y Recursos Humanos
- Administración, Procesos y Control
- Consultoría y Capacitación.

Sus principales productos son el outsourcing contable, outsourcing financiero y la implementación y mejoramiento de la gestión financiera para empresas.

3.2.2 Garantía y servicio postventa

La consultora entrega una atención personalizada, los asesores visitan la empresa de tal forma que nunca los documentos salen de las oficinas del cliente. Mantiene distintas modalidades de servicio que se ajustan a las necesidades de cada cliente.

Actualmente la empresa cuenta con sistemas de manejo documental que permite atender a los clientes de manera virtual, ofreciendo un servicio de archivo digital en plataformas seguras.

Los profesionales que entregan los servicios son altamente capacitados y tienen experiencia en distintos sectores. Además, realizamos el acompañamiento de las consultorías implementando las estrategias, manuales y procesos de mejora. Asimismo, realizamos el control de cumplimiento posterior de las políticas y procesos para garantizar el funcionamiento de la implementación.

3.2.3 Análisis de fortalezas y debilidades

La empresa entrega servicios para que los gerentes tomen decisiones informadas que les permitirá a los negocios mantener la salud financiera. La consultora ofrece servicios integrales para mejorar la gestión de las empresas.

La empresa cuenta con la experiencia y el personal capacitado para ofrecer servicios de asesoría administrativa y financiera. Sin embargo, la distribución de sus servicios no comunica el verdadero enfoque de la empresa y la apoyo que brinda a los empresarios.

Los beneficios de los servicios no son claros y causan confusión a los prospectos clientes. La capacidad instalada actual, solamente cubriría uno de los servicios que ofrece la consultora.

Para analizar el mejoramiento de alto impacto para la consultora, se utilizará el diagrama SIPOC que tiene relación con la gestión de calidad total. Este diagrama permite identificar los factores de los que depende una empresa para que sea exitosa y que garanticen el correcto funcionamiento y la satisfacción del cliente.

Tabla 8 SIPOC

Funcionamiento de la Consultora	
Proveedores (Suppliers)	Empresas de servicios de software (Fintech) Empresas de desarrollo de software Empresas de reclutamiento de personal Empresas de marketing Profesionales de carreras Administrativas, Contabilidad y Finanzas.
Entradas (Inputs)	Información de Manuales y Políticas Información de procesos de control interno Información de los contable y financiera Diagnóstico de la situación financiera de las empresas.
Proceso (Process)	Análisis de procesos de la Gestión financiera Outsourcing Financiero, contable y tributario Outsourcing de Administración de nómina Asesoría administrativa y financiera Elaboración de Manuales y políticas Auditoría y evaluación de cumplimiento.

Salidas (Outputs)	Informes y Dashboards para la toma de decisiones Informe de Análisis Financiero. Implementación de mejoramiento de procesos para la gestión financiera. Manuales y políticas mejoradas.
Cientes (Customers)	Empresas Comerciales, Servicios, Manufactura, Tecnología, Salud. Empresas que necesiten analizar su información financiera. Empresas que desean planificar sus finanzas. Empresas que desean evaluar sus resultados. Empresas que desean una estrategia de crecimiento.

Fuente: Elaborado por autor

De acuerdo al análisis realizado de los productos de la consultora frente a la competencia, se puede determinar que la debilidad de las grandes consultoras puede convertirse en la oportunidad de las consultoras más pequeñas. Los productos y servicios de la empresa son muy similares y buscan dar soluciones a los empresarios en el ámbito administrativo y financiero, sin embargo, las grandes consultoras, que cuentan con personal altamente calificado y especializado, identifican el problema, entregan la solución, pero muchas veces no son ejecutores del cambio. Entregan recetas estandarizadas que no son ejecutables porque la cultura de la empresa no está lista para el cambio. (Ver Anexo 10)

3.3 Funcionamiento de Estrategias de distribución:

3.3.1 Alternativas de penetración:

La consultora ha desarrollado alianzas estratégicas con consorcios jurídicos, empresas de gestión de talento humano, profesionales y consultores empresariales, con los que se ha establecido acuerdos de colaboración para referir clientes.

Además, la empresa ha definido nuevos segmentos de mercado objetivo, que le ha permitido llegar a un nicho específico de mipymes familiares en sectores de comercio y manufactura de productos commodity.

3.3.2 Alternativas de comercialización:

La consultora maneja un canal directo a través de un equipo de ventas en la empresa, por lo tanto, también tiene un tipo de distribución directa, ya que no tiene intermediarios y los clientes acuden directamente a la empresa para solicitar la cotización de servicios. Así también otra forma de comercializar los servicios es a través del internet.

3.3.3 Estrategia de Ventas:

La consultora mantiene una estrategia de ventas con programas de fidelidad, en el que, para reforzar las relaciones con los clientes actuales, entrega de manera exclusiva beneficios como capacitaciones, promociones, precios diferenciados y otros descuentos con los clientes más antiguos.

3.3.3.1 Capacitaciones

Los asistentes administrativos y contables que son contratados por cada uno de los clientes reciben capacitaciones de manera gratuita en temas contables, tributarios y laborales. Adicional, en caso de contrataciones de nuevo personal de los clientes, la consultora realiza la inducción al personal del departamento contable sin costo.

3.3.3.2 Descuentos

Los clientes que refieren a la empresa reciben un descuento de \$10.00 dólares a su factura de servicio mensual. Así también los clientes que crean consorcios o asociaciones reciben un descuento 10% en la contabilidad de las empresas relacionadas.

3.3.4 Presupuesto:

El presupuesto de ventas de la consultora es de USD\$250,000.00 (doscientos cincuenta mil dólares). Con la capacidad instalada actual las ventas podrían incrementarse hasta un 25% más llegando a un valor de ingresos anuales de USD\$312,500.00 (trescientos doce mil quinientos dólares).

3.4 Estrategias de precios Funcionamiento de la estrategia de precios.

La empresa actualmente mantiene una lista de precios (Anexo 11) según las características de servicio que se ofrece. Para cotizar el servicio se llena un formulario con la información que permita establecer el volumen de información que maneja. También se realiza un análisis de los estados financieros de la compañía para conocer la capacidad que tiene para invertir en servicios que le ayuden a mejorar sus ingresos.

Para otros servicios más especializados, la consultora cotiza de manera individual dependiendo del tamaño del proyecto, los recursos y el tiempo.

3.5 Estrategias de Promoción y Comunicación:

La consultora ha permanecido durante algunos años sin tener una estrategia de promoción y comunicación dirigida a los clientes. El crecimiento que ha tenido se debe principalmente a los clientes referidos por otros clientes, es decir que la estrategia de promoción de la empresa es conocida como “Boca en Boca” o WOM por sus siglas en inglés (Word of mouth).

Sin embargo, en los últimos años la consultora ha realizado contratos con empresas de marketing y actualmente mantiene un contrato con una empresa especialista en comunicación estratégica y marketing digital. El objetivo principal es posicionar la marca bajo la premisa de que, recolectar información y procesarla, permite tomar mejores decisiones. La estrategia es utilizar un tono cercano, profesional e inspirador para todos sus productos publicitarios.

Las principales redes sociales son espacios para promocionar los productos y servicios de la consultora. A través de formularios de solicitud de información de los clientes potenciales, la empresa genera una oportunidad de ventas de sus servicios.

3.6 Funcionamiento de la estrategia operativa

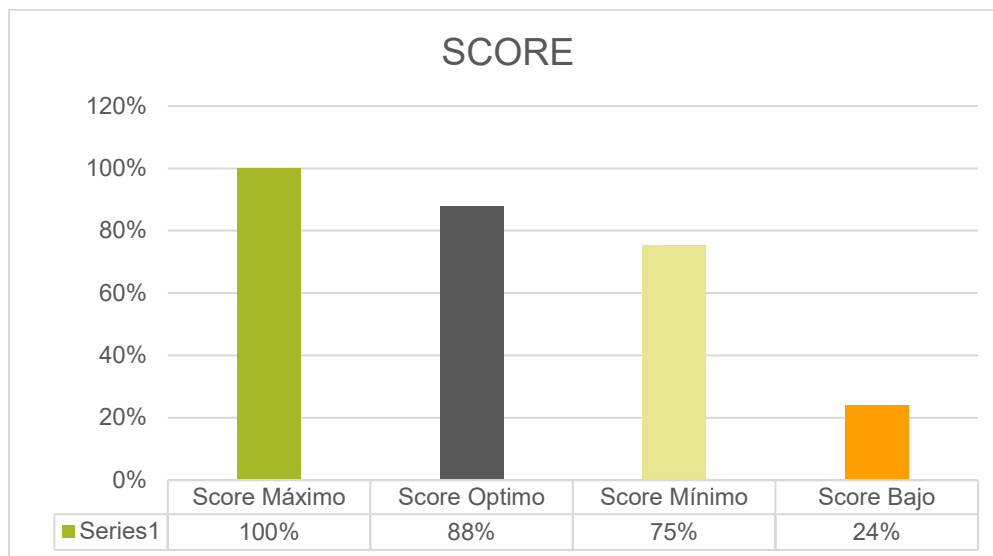
La consultora ha incorporado como parte de su planificación estratégica, la estrategia operativa que le ha permitido a la empresa mantener actualizados los procesos y buscar las oportunidades de mejora constantemente.

De acuerdo al análisis levantado de la situación operacional de la empresa se ha podido determinar que las operaciones mantienen un nivel de productividad óptimo, ya que las

políticas, manuales y procedimientos permiten el buen funcionamiento y mejoran la calidad de los servicios y productos que los asesores entregan al cliente.

La productividad de la empresa se mide por el cumplimiento de objetivos planificados de forma mensual. La consultora tiene un esquema de calificación porcentual en base a los al desempeño del servicio prestado por cada ejecutivo.

Gráfico 4 Score de cumplimiento de Objetivos



Fuente: Elaborado por el autor, información de la empresa

3.6.1 Descripción del proceso: Macroprocesos y Cadena de valor. Análisis de la capacidad del proceso - diagrama de flujo.

Gráfico 5 Cadena de Valor



Fuente: La Empresa

La cadena de valor de la consultora empieza con el desarrollo de productos, una vez diseñados se los vende, se presta el servicio y finalmente se hace un proceso de control de calidad postventa.

Los procesos de apoyo son el de administración, en el que se desarrolla la planificación y los procesos, el de Recursos humanos encargado de la capacitación y el de Recursos Tecnológicos que tiene que ver con la infraestructura y los sistemas de apoyo para toda la operación.

3.6.2 Capacidad instalada:

La empresa cuenta actualmente con la infraestructura física y tecnológica para prestar el servicio de asesoría a empresas. Cuenta con computadoras de escritorio, laptops,

copiadoras, impresoras, servidores en la nube, sistemas especializados y la capacidad tecnológica para almacenar y mantener los respaldos de la información de los clientes diariamente. Así también la compañía cuenta con herramientas tecnológicas para organizar proyectos, actividades y tareas por equipos a través del sistema kimai.

Además, cuenta con personal calificado y especializado en el área administrativa, financiera, contable, tributaria y laboral.

Tabla 9 Capacidad Instalada

Recurso	Cantidad
Servidores	2
Computadoras de Escritorio	10
Laptops	12
Copiadora (Ricoh)	1
Impresoras	3
Sistemas	5
Personal (Anexo 12)	12

Fuente: Elaborado por el autor con información de la empresa

3.6.3 Producción: análisis de la capacidad de brindar el servicio.

Con el capital humano actual de la consultora, se cuenta con una capacidad para del 70%. Con el personal actualmente se puede captar por lo menos un 20% más de clientes que dependerán del tamaño de la empresa podrían ser entre 8 y 12 empresas más.

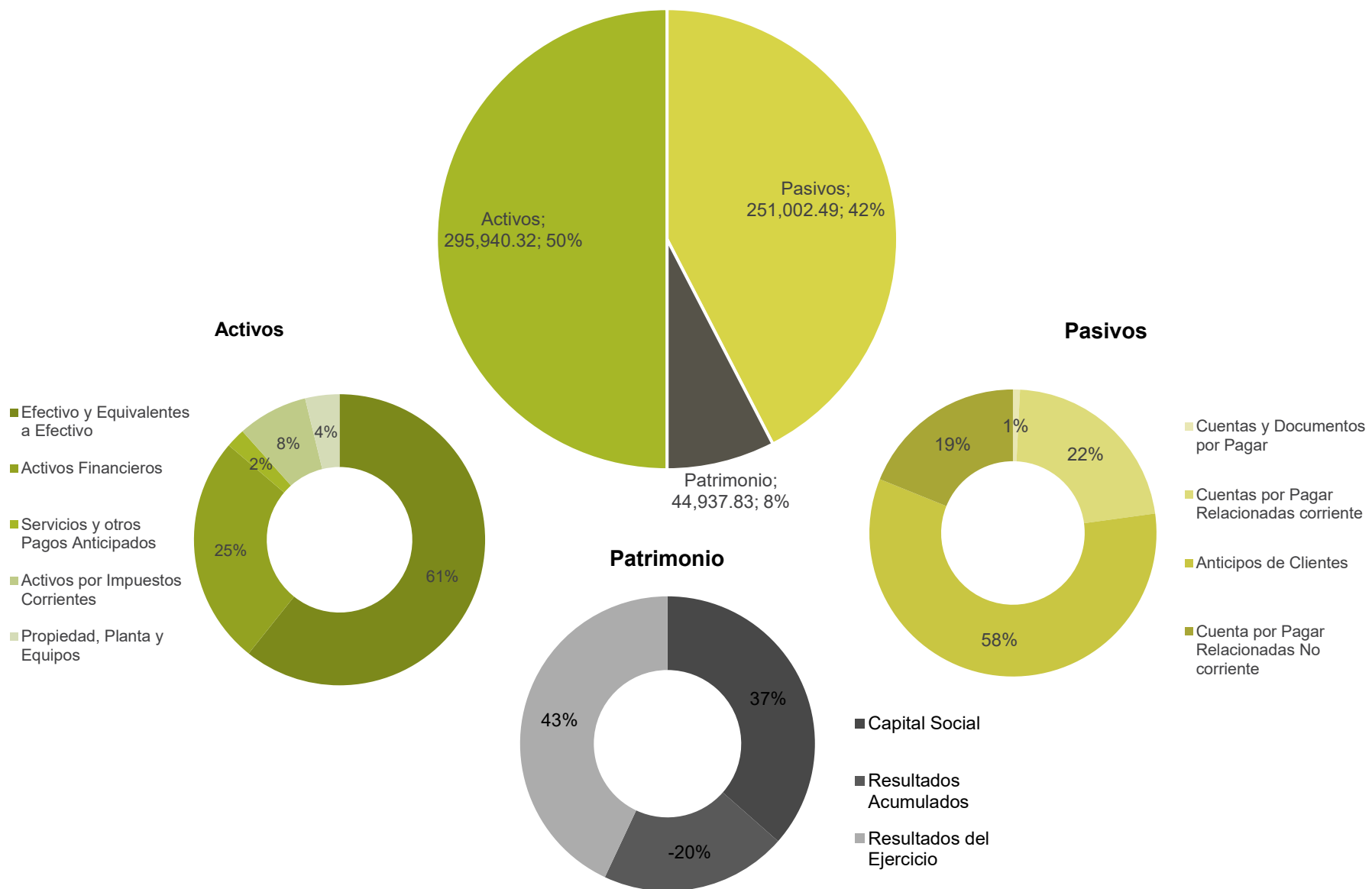
3.7 Situación financiera actual:

3.7.1 Estado de situación y balance general (Anexo 13)

De acuerdo al análisis de la situación financiera actual del negocio, se puede determinar que los activos de la compañía se componen principalmente por el efectivo y equivalente a efectivo que constituye el 61% del activo, El 25% corresponde a las cuentas por cobrar y el resto de los activos se distribuye en anticipos, impuestos y la propiedad planta y equipo.

El 58% del pasivo corresponde al anticipo de clientes que se devenga conforme se ejecutan los proyectos de la empresa. El 22% corresponde a las cuentas por pagar corrientes, y el 19% corresponde a los préstamos por pagar a los accionistas.

El Patrimonio se compone por el capital que es el 37% del total del patrimonio, los resultados acumulados son el 20% y el resultado del ejercicio 2021 es el 43%.



Fuente: Elaborado por el autor, información financiera de la empresa

3.7.2 Estado de flujos de caja

Podemos observar en el flujo de caja operacional, que la empresa requiere apenas \$2,958.39 para financiar la operación. Al ser una empresa de servicios, su necesidad de flujo operacional no requiere de valores significativos, sin embargo, se debe prestar especial atención a la recuperación de la cartera de cobros.

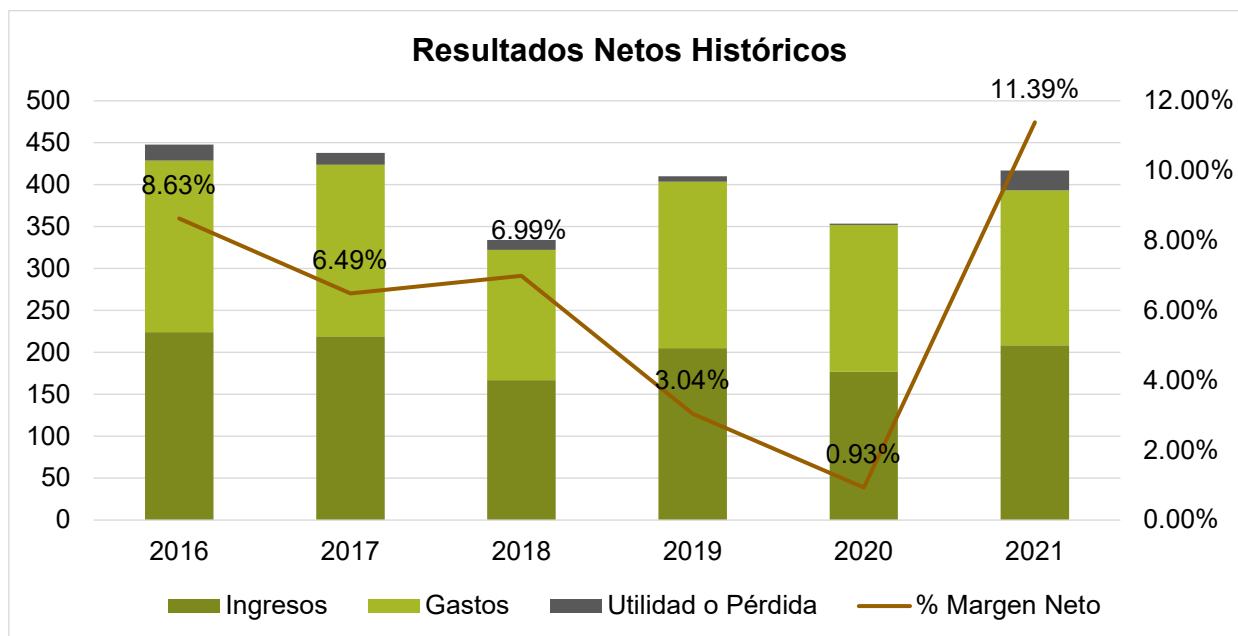
FCFTF=	Ingresos	205,583.63
(-)	Depreciación	3,131.88
(-)	Gastos generales y de administración	171,469.44
(=)	Utilidad operacional (EBIT)	30,982.31
(-)	Impuestos sobre la utilidad operacional	9,021.63
(=)	Utilidad neta operacional después de impuestos	23,711.43
(+)	Depreciación	3,131.88
(-)	Gastos de capital	-
(-)	Incremento en capital de trabajo	23,884.92
(=)	FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	2,958.39

3.7.3 Análisis de indicadores financieros.

De acuerdo al análisis histórico de los resultados del Gráfico 1 que se presenta a continuación, se puede observar que en el año 2018 hubo una disminución de los ingresos y los gastos debido a un cambio de política de la calificación de clientes, sin embargo, se mantuvo un margen neto de 6.99% similar al año 2017 de 6.49%. En el año 2019 se incrementa el gasto por la contratación de personal para aumentar la capacidad instalada de la consultora. El año 2020 tuvo un

resultado negativo y en el año 2021 la empresa pudo recuperarse del impacto causado por la pandemia. Revisar el Estado de Resultados (**Anexo 13**).

Gráfico 7 Resultado Neto Histórico



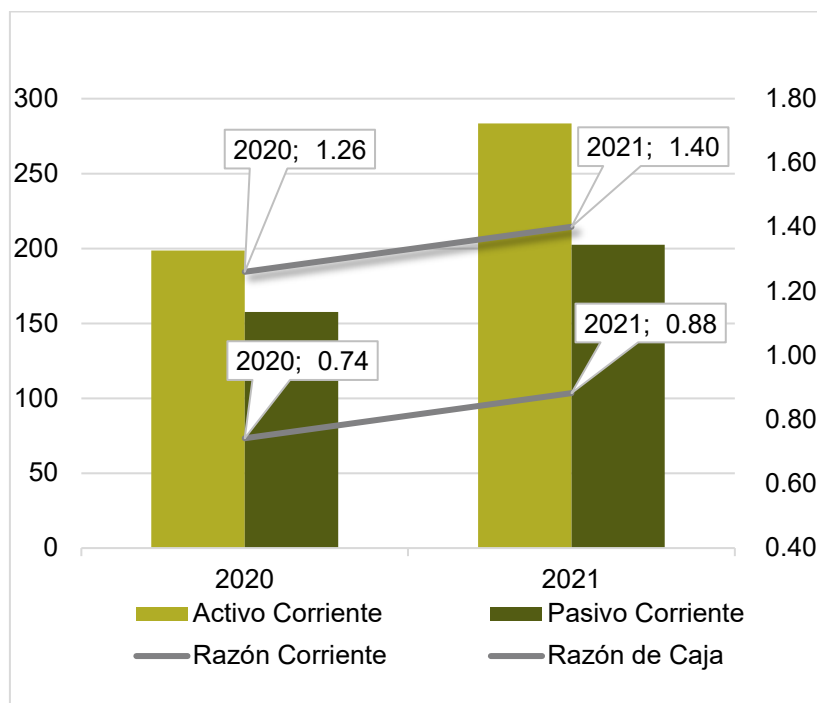
Elaborado por el autor, Fuente información de la empresa

De acuerdo al análisis realizado en cuanto a los indicadores de liquidez de la compañía, se puede observar en el gráfico 2 que en el año 2020 la empresa tenía una razón corriente de 1.26, es decir que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa contaba con 1.26 dólares para cubrir esa deuda. Para el año 2021 esta razón corriente cambia a 1.40 lo que significa que aumento levemente la liquidez de la empresa.

Sin embargo, si realizamos un análisis de la razón de caja de la empresa, es decir la disponibilidad de los recursos más líquidos de la empresa no eran suficientes para cubrir la deuda exigible. En el año 2020 por cada dólar de deuda la empresa contaba con 0.74 centavos y para el año 2021 0.88 para cubrir la deuda exigible. Esto se debe principalmente al tiempo que la empresa tarda en recuperar el valor de la cartera de clientes que oscila en los 130 días. El crédito

otorgado es de 15 días, sin embargo, después de la pandemia los días de crédito se incrementaron.

Gráfico 8 Indicadores de Liquidez



Elaborado por el autor, Fuente información de la empresa

3.8 Análisis FODA:

De acuerdo a la matriz de evaluación de factores externo (EFE) y la matriz de factores internos (EFI), se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que se muestran en el cuadro a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene 13 años de experiencia en el Mercado. • Cuenta con recursos tecnológicos en los procesos internos de la compañía. • Cuenta con manuales y procesos estandarizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un crecimiento de empresas y emprendimientos en el Ecuador. • Las necesidades de servicios de conocimiento intensivo para mipymes no están siendo atendidas. • El constante cambio en la normativa empresarial.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un plan de marketing y ventas para cumplir sus objetivos comerciales. • Falta de presupuesto y ahorro para fortalecer el músculo financiero de la compañía. • No cuenta con presencia en otras ciudades del país como otras empresas consultoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas empresas consultoras por la facilidad para crear empresas. • Oferta de servicios de profesionales independientes a precios muy bajos. • Herramientas tecnológicas y plataformas que ofrecen información que podría reemplazar la necesidad de asesoría especializada.

3.9 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Después de realizar el análisis de entorno externo e interno, así como también identificar los productos, las fortalezas de la compañía y las oportunidades de mejora, se puede definir una estrategia para el modelo de negocio que permita cumplir los objetivos específicos de este proyecto.

La estrategia que se plantea para la empresa es convertirla en una consultora de Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (SEIC). Las investigaciones señalan la contribución de las SEIC en el entorno empresarial como promotoras de innovación para los negocios. (También conocida como KIBS, por sus siglas en inglés)

En este esquema también se deben considerar varios elementos al interior de la consultora como la innovación en los procesos, las ventas, el marketing y la distribución de los servicios que provee la consultora. Para este propósito se

invertirá en tecnologías que permitan entregar el servicio de asesoría administrativa y financiera a más empresas.

3.10 Conclusiones del Capítulo

Este análisis ha permitido encontrar los problemas que han causado el poco crecimiento de la empresa y que permiten ajustar la estrategia y plantear las soluciones y establecer el mejoramiento de alto impacto.

Existe una fuerte oportunidad de impulsar a la consultora, ya que las empresas externalizan actividades que se prestan al interior de las mismas organizaciones, como estrategia para enfocarse en su negocio principal. La consultora ofrece servicios intensivos en conocimientos financieros como: la contabilidad, la dirección financiera, el control de cumplimiento tributario, la administración de los recursos humanos y el mejoramiento de procesos en la gestión financiera, que son indispensable para todo empresario.

4 Propuesta de Mejora

4.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

La empresa debe establecer una estrategia de ventas que le permita no solamente incrementar sus ingresos, sino también crear relaciones a largo plazo con los usuarios actuales del servicio y los prospectos clientes. Por esa razón dentro de la propuesta de mejora se establece una estrategia de “Inbound Sales” o embudo de ventas.

La consultora cuenta con la capacidad instalada actual para atender más clientes y adicional cuenta con un proceso ágil para reclutar nuevos asesores para la proyección de ventas que se espera tener en los próximos dos años.

La compañía además requiere no solo contratar los servicios de una empresa de marketing, también debe buscar el apoyo de una empresa especializada en comunicación estratégica para comunicar la experiencia y el impacto del servicio intensivo en conocimiento para posicionar la marca.

La consultora cuenta con manual de procesos, políticas y procedimientos que le pueden permitir obtener la certificación de norma ISO 9001 y así también obtener una ventaja competitiva gracias a la confianza y credibilidad que ganaría la organización al certificarse.

4.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

Los objetivos de crecimiento planteados en el mejoramiento de alto impacto para la consultora son:

- Incrementar las ventas de la consultora en un 60% para invertir en los proyectos de desarrollo y crecimiento de la empresa en los próximos dos años.
- Captar el 1% del mercado de las pequeñas empresas del sector comercial y de manufactura de la provincia de Pichincha en los próximos dos años.
- Mantener una rentabilidad neta mínima del 25% anual, renovando los productos y optimizando los recursos e insumos utilizados en el proceso de prestación de servicios para invertir en la automatización de procesos internos de la compañía.

4.3 Diseño y desarrollo de la mejora

Uno de los objetivos de este proyecto es convertir el conocimiento en un activo intangible de la compañía que genere valor a futuro. Por eso se desarrollarán dos proyectos para entregar herramientas a través de la página web de la compañía; una de análisis financiero y otra para la elaboración de presupuestos.

No pretendemos competir con sistemas especializados para la elaboración de dashboards financieros como el Power BI, Pentaho, Tableau, entre otros. Tampoco con sistemas para la elaboración de presupuestos como Quipu,

Holded, Billage que son muy especializados que incorporan CRM o marketing en sus aplicaciones.

Se trata de herramientas sencillas que ofrecen información útil que los empresarios precisan para mejorar la gestión de sus negocios.

La herramienta de análisis financiero es una herramienta que permitirá transformar datos en gráficas con los principales indicadores financieros.

De igual forma la herramienta para la elaboración de presupuestos generales y no para proyectos específicos que requieren un conocimiento más especializado y técnico.

4.4 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

La empresa cuenta con un Procedimiento Operativo Estándar que ha permitido mantener la eficiencia del departamento de operaciones y servicios que maneja el outsourcing Contable, outsourcing financiero, outsourcing de nómina, control tributario, entre otros.

La incorporación de flujos de control de la información como procedimiento para el manejo de gestión documental de los clientes de la compañía con la herramienta tecnológica Alfresco, han permitido tener un mejor control de los procesos propios del servicio y de todos los documentos que maneja la compañía.

Sin embargo, como parte de los objetivos del mejoramiento se busca automatizar al menos dos procesos internos de la prestación de servicios de la consultora en los próximos dos años. Para este propósito se incorporarán un sistema marketing y ventas y un CRM a la medida.

Se implementará una herramienta para la automatización de marketing para la consultora. Mautic, es un software que permite hacer seguimiento a los visitantes anónimos y convertirlos en un potencial cliente para la empresa.

La empresa gestionará las campañas de márketing digital utilizando Mautic para campañas de inbound marketing de forma automatizada, captar leads y convertirlos en clientes potenciales.

Este software permite asignar puntuaciones de acuerdo al comportamiento y las actividades en el sitio web para segregarlos y generar contenido personalizado para que los clientes puedan acceder a información de su interés.

La empresa aprovechará los beneficios que ofrece esta herramienta de automatización de marketing para promocionar sus productos y servicios, enfocado en las particularidades que se describen a continuación:

- Construcción de campañas
- Segmentación de contactos
- Email Marketing
- Seguimiento de la actividad del usuario
- Contenido personalizado

El CRM a la medida se trata de un sistema para gestionar la relación con el cliente, especializado en los productos y servicios que brinda la empresa actualmente. El sistema permitirá encontrar rápidamente los datos de un cliente y estar más pendiente de la experiencia que tuvieron los usuarios del servicio de la consultora.

4.5 Flujo de procesos con las mejoras realizadas

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la consultora en el que se incorpora a los procesos estratégicos, el mismo que se relacionan principalmente con las políticas internas, los objetivos y las estrategias trazadas para orientar a la organización y cumplir con su propósito.

Se mantiene el control de calidad como un proceso transversal en todos los procesos de la empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente. Para implementar el plan de mejora de la empresa, se incorpora también dentro de los procesos de apoyo a los procesos de desarrollo de tecnología. Manteniendo el proceso de infraestructura para mantener y mejorar los sistemas de apoyo actual de la organización.

Y como parte del eje fundamental de la cadena de valor, se reforzará el proceso de marketing y ventas con la contratación de una agencia especializada en comunicación estratégica para negocios.

Gráfico 9 Mapa de Procesos



Fuente: Elaborado por el autor, Fuente información de la empresa

4.6 Simulación incluida la mejora específica

4.6.1 Descripción de la mejora e impacto para el negocio

La empresa consultora espera ser un aliado estratégico clave para los empresarios, convirtiéndose en un proveedor de información relevante para el crecimiento y desarrollo de los negocios, usando como principal activo la información y el conocimiento.

Con este modelo de negocio se pretende alcanzar el crecimiento esperado por la organización y posicionar la marca de la consultora como una empresa de servicios intensivos en conocimiento.

Mejorar la gestión de la empresa implica fijar los objetivos de mejoramiento para cada una de las áreas de la empresa. El conocimiento y la información serán el motor del cambio hacia la transformación de la consultora.

Para cumplir con ese propósito se han establecido acciones específicas en las distintas áreas de la compañía que permitirán tener un modelo de rentable, escalable y repetible.

En el Gráfico 9 podemos ver que es fundamental desarrollar un plan de marketing y posicionar la marca de la empresa y posicionar la página web. Así también podemos ver que uno de los objetivos de ventas es mejorar el tiempo de envío de propuestas contratando personal para la fuerza de ventas.

Además, como parte de las acciones a seguir en el área de operaciones y servicios, es la automatización de procesos, mejorar los procesos de comunicación interna y externa y de esa manera mejorar los índices de satisfacción de los clientes.

Por otro lado, mejorar las políticas de la gestión administrativa de la empresa, así como también mejorar las políticas de la gestión financieras como el proceso de cobranza, permitirá a la consultora tener un mejor desempeño interno.

Gráfico 10 Árbol de Objetivos



Fuente: Elaborado por el autor, Fuente información de la empresa

4.6.2 Requerimientos para la puesta en marcha de la mejora

Para el proyecto de mejora se deberá contratar a una empresa especializada en desarrollo de software e implementación de sistemas de código abierto. Se requiere además el servicio de una persona especializada en seguridad y mantenimiento de sistemas.

Para la comercialización se contratará el servicio de una agencia especializada en comunicación estratégica para negocios.

4.6.3 Explique el funcionamiento de la mejora en función de ingresos o disminución de costos

Las herramientas de la página web se monetizarán con ayuda del sistema de marketing y ventas y la contratación de una agencia especializada en comunicación estratégica y marketing. Esto permitirá a la empresa tener el crecimiento esperado.

La implementación del CRM a la medida permitirá a la empresa disminuir los costos involucrados en el supervisión y control de procesos.

4.7 Indicadores del nuevo desempeño

Para realizar la evaluación de la mejora propuesta se realizará el análisis de los indicadores de gestión financiera que evalúen si las acciones planteadas le permiten a la empresa cumplir sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Además, se evaluarán los indicadores de desempeño de la operación para identificar la ganancia que genera cada colaborador en las distintas líneas de negocio de la

consultora. De igual forma se medirán las hora facturadas al cliente y las horas trabajadas por colaborador en cada cliente, para evaluar la tasa de trabajo.

Indicadores Financieros

- Rentabilidad
- Rentabilidad de la inversión
- Facturación

Indicadores de Operación

- Ganancia por colaborador
- Tasa de Trabajo

Tabla 10 Indicadores de Gestión

KPI	Descripción	Formula	Esperado
FINANCIEROS			
Rentabilidad	Mide la rentabilidad frente a las ventas.	Utilidad Neta/Ventas	25%
Rentabilidad de la inversión (ROI)	métrica para saber cuánto ganó la empresa sobre sus inversiones	Utilidad Neta - inversión / Inversión	50%
Facturación	Mide los ingresos obtenidos por las ventas de productos y servicios	Ventas (Comparado con presupuesto)	90%
OPERATIVOS			
Ganancia por colaborador	Mide el beneficio proporcionado por cada colaborador, de acuerdo a cada línea de negocio	Rentabilidad de la Empresa (SOC)/ Nro. de colaboradores	2500
Tasa de Trabajo	Métrica para evaluar el rendimiento del equipo de trabajo	Número de horas facturadas/ Cantidad de horas trabajadas por colaborador	75%

Fuente: Elaborado por el autor

4.8 Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

4.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultados que se presenta en el cuadro a continuación se encuentra proyectado a dos años. En este se consideran los ingresos generados por la venta de las suscripciones para el uso de las herramientas de la página Web de la compañía.

		Año 1	Año 2
Ingresos		324,699.70	534,025.00
Costos		171,072.50	195,011.25
<hr/>			
Utilidad Bruta		153,627.20	339,013.75
	Margen Bruto	47%	63%
Gastos Administrativos y de Ventas		81,490.00	94,095.00
Gastos Financieros		7,283.93	5,680.13
<hr/>			
Utilidad Operacional		64,853.28	239,238.63
Participación Trabajadores en Utilidades	15%	9,727.99	35,885.79
<hr/>			
Utilidad antes de Impuestos		55,125.28	203,352.83
Impuesto a la Renta	25%	13,781.32	50,838.21
<hr/>			
Utilidad Neta		41,343.96	152,514.62
	Margen Neto	13%	29%

4.8.2 Estado de flujos de caja

Para poder ejecutar el proyecto se requiere un financiamiento de \$100,000.00 (cien mil dólares)

		Año 1	Año 2
FCFTF=	Ingresos	324,699.70	534,025.00
	(-) Costos Operativos	171,072.50	195,011.25
	(-) Depreciación	3,600.00	3,600.00
	(-) Gastos generales y de administración	87,617.99	132,060.92
	(=) Utilidad operacional (EBIT)	62,409.21	203,352.83
	(-) Impuestos sobre la utilidad operacional	13,781.32	50,838.21
	(=) Utilidad neta operacional después de impuestos	48,627.89	152,514.62
	(+) Depreciación	3,600.00	3,600.00
	(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	52,227.89	156,114.62
	(+) Ingresos no operativos		
	Préstamos Recibidos	72,900.00	
	(-) Egresos no operativos		
	Pagos de deudas bancarias	21,863.93	20,260.13
	(=) FLUJO DE CAJA NETO	72,900.00	166,218.46

4.8.3 Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR

De acuerdo al análisis realizado del Valor Actual del Proyecto, cuando el VAN es positivo, se puede decir que el proyecto de inversión es viable. Por otro lado, al analizar la tasa interna de retorno, podemos observar que la inversión devolvería el 50.46%. Por otro lado, es importante analizar que la tasa referencial para el cálculo del VAN y del TIR es el costo de oportunidad calculado de acuerdo al WACC de la Empresa, es decir, el rendimiento mínimo que la empresa esperaría de una nueva inversión, por lo que el proyecto estaría 8 veces por encima del esperado para este tipo de negocios.

	Año ₀	Año ₁	Año ₂
Costo de Oportunidad (WACC)	8.62%		
Inversión Inicial	-72,900.00	30,363.96	166,218.46
VAN	\$95,927.66		
TIR	73.25%		

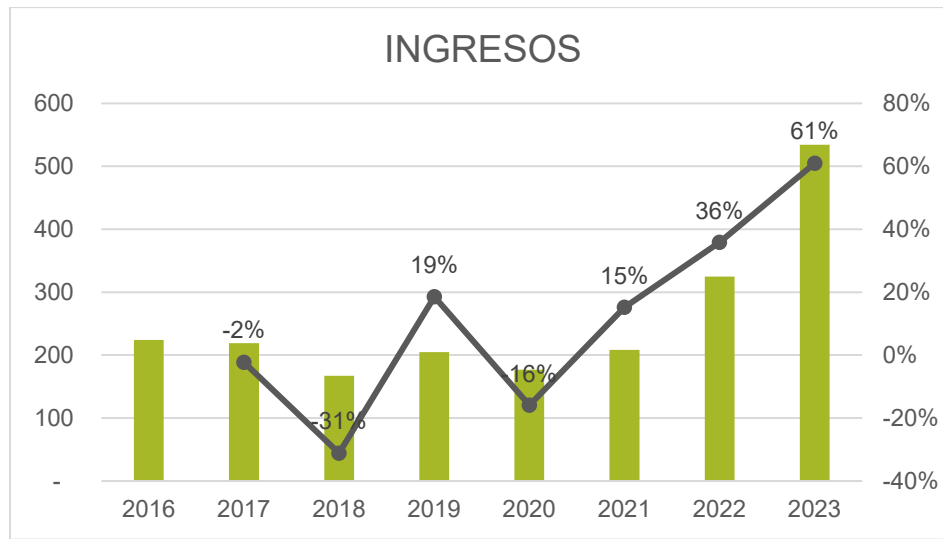
4.9 Conclusiones del capítulo

De acuerdo al análisis realizado del estado de pérdidas y ganancias proyectadas, la rentabilidad de la empresa sería del 29% en el segundo año, considerando el incremento de los ingresos generados por la venta de las suscripciones para el uso de las herramientas de la plataforma web de la empresa, por lo que podemos concluir que es un proyecto rentable.

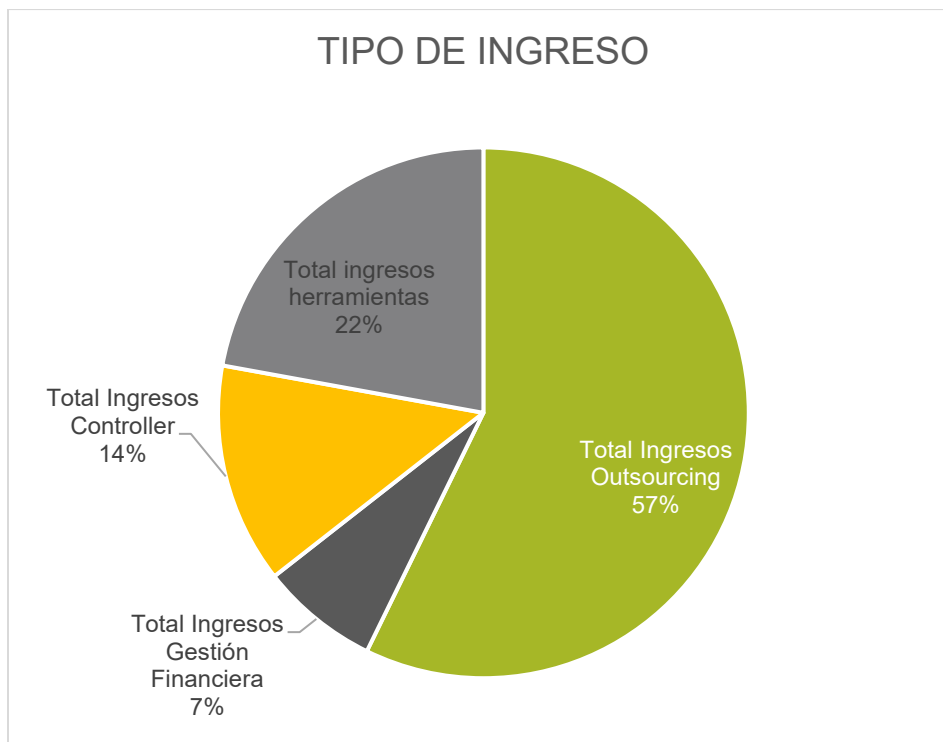
Por otro lado, de acuerdo al análisis realizado del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, se puede concluir que el proyecto es viable. El financiamiento de la inversión permite que los flujos sean suficientes para seguir invirtiendo en el mejoramiento continuo de los procesos.

La propuesta de mejora le permite a la consultora incrementar las ventas en 61% en los próximos 2 años. (Ver gráfico 11).

Por otro lado, la implementación de un CRM a la medida permite a la empresa optimizar los recursos de control de procesos que se pueden automatizar. Actualmente se realizan los controles e informes en archivos Excel obtenidos del sistema KIMAI. El Principal producto es el outsourcing contable (Ver Gráfico 12), por lo que esta automatización permitiría que este servicio sea más eficiente.

Gráfico 11 Ingresos Empresa Proyectados

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 12 Tipo de Ingreso

Fuente: Elaborado por el autor

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La metodología propuesta para el mejoramiento de alto impacto de la consultora se basa en la transformación del negocio en una empresa de servicios de conocimiento intensivo. El conocimiento es considerado la cuarta revolución industrial, esto implica convertir las prácticas administrativas tradicionales a unas más dinámicas donde el conocimiento sea un eje transversal.

Realizar la inversión en mejorar los procesos internos de la empresa, incrementa la productividad, reduce tiempos y costos, ocupando de mejor manera la capacidad instalada actual para generar mayor rentabilidad. Esto significa para la empresa tener más clientes utilizando los mismos recursos.

El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos debe ser una práctica permanente en toda empresa. Usar la tecnología, es sin duda una fuente de ingreso adicional para la empresa.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda desarrollar modelos de negocios de empresas de servicios basadas en el conocimiento intensivo. Esto demanda analizar las características diferenciadoras de las organizaciones tradicionales y transformarlas en beneficios de este nuevo modelo.

Se recomienda establecer indicadores de evaluación que permitan medir la eficiencia de la automatización de los procesos internos de una empresa. Es decir que si se

realiza propuestas de mejoramiento de procesos se desarrollar la caracterización de los índices de gestión.

Se recomienda a las empresas de servicios nuevas y las ya existentes desarrollar productos usando o implementación las nuevas tecnologías. Existen empresas de desarrollo de software que son especialistas y técnicos con los que pueden diseñar conjuntamente productos innovadores.

REFERENCIAS

- Andino, M. (Marzo - Abril de 2021). Asamblea 2021: La Disputa del poder, fragmentación y nuevas mayorías. *Panorama Global*, 18-20.
- Arroyo López, P., & Cárcamo Solís, L. (2009). El desarrollo de KIBS en México. El Sector de servicios en el contexto de la economía del conocimiento. Mexico: Economía y Sociedad.
- Arzola, M. (2009). *Gestión del Conocimiento y perfil del aprendizaje organizacional en KIBs: Caso Consultores Independientes*. Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice. San Cristobal: 7th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology.
- BuenTrip Hub. (29 de Septiembre de 2021). *Radar Tech Startup 9.0*. Obtenido de BuenTrip Hub: <https://www.buentriphub.com/startups-ecuatorianas>
- Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC BUSINESS MARKETING SCHOOL.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
- El Telégrafo. (18 de Diciembre de 2020). *27 mil toneladas de material reciclable se han recuperado en tres años en Ecuador*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/toneladas-material-reciclable-recuperado-ecuador>
- Fagre, E. (9 de Marzo de 2021). *CAF Banco de Desarrollo de America Latina*. Obtenido de www.caf.com: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/03/la-importancia-del-asesoramiento-para-la-supervivencia-de-las-pymes/>
- Flores, F. R. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051014/html/>
- Granja, R. (2012). Estrategias de posicionamiento para PYMES consultoras en el ámbito de la auditoría en la ciudad de Quito. (*Tesis de Maestría*). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3433/1/T1258-MBA-Granja-Estrategias.pdf>

Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia COVID-19 en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago: Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/29).

Hernandez, R. (Agosto de 2014). La Investigación Cualitativa a través de las entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 187-210. Obtenido de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf

INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Dirección de Estadísticas Económicas (DECON). Quito: Gestión de Estadísticas. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

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.

Kvale, S. (2018). *Las Entrevistas en Investigación Cualitativa*. (T. d. Blanco, Trad.) Madrid: Ediciones Morata.

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil: ESPAE, Escuela de Negocios de la Espol. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-20192020-report>

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil: ESPAE, Escuela de Negocios de la

- Espol. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-20192020-report>
- López, P. (Julio de 2017). La productividad es casi todo. *Koyuntura*(69). Obtenido de <https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-09/koyuntura-2017-69.pdf>
- Núñez, J., Peñaloza, V., & Armijos, E. (14 de Diciembre de 2015). Principales causas de mortalidad de las compañías de comercio en la región central de Ecuador. *Revisat@ E-Mercatoría*, 14(2), 67-87.
- Porter, M. (2015). *ESTRATEGIA COMPETITIVA (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia)*. México: Editorial Patria.
- Ron, R., & Sacoto, V. (28 de Julio de 2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38(53), 15.
- Rosales, A., Preciado, C., & Arechavala, R. (26 de marzo de 2020). Mapeo de tendencias, producción y cooperación científicade la gestión del conocimiento en los servicios empresarialesintensivos en conocimiento (KIBS) en un periodo de 20 años:un enfoque bibliométrico. *Administración y Organizaciones* 23, 23(44), 73-102. Obtenido de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/403/345>
- Salas Fumás, V. (2009). *Modelos de Negocios y Nueva Economía Industrial*. Madrid: Universia Business Review.
- Salazar, C. (11 de Enero de 2018). La importancia de la consultoría como apoyo a las PYMES en el cantón Machala. (*Tesis de pregrado*). Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, El Oro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11965/1/ECUACE-2018-EC-CD00069.pdf>
- Vasquez, C. (2021). *MIGRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN A. Tesis de Maestría en Informática Aplicada*. Universidad Jesuita de Guadalajara, Tlaquepaque, Jalisco.
- Veliz, V. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Atenas*, 165-180. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/4780/478055151011/html/#redalyc_478055151011_ref4

ANEXOS

Anexo 1

Análisis del Entorno macroeconómico y político

Económico

La compleja situación que vive el Ecuador, tras un año 2020 difícil para todo el mundo causada por la emergencia sanitaria del COVID-19, requiere de políticas públicas que permitan la recuperación de la economía y que promuevan su crecimiento.

Los problemas económicos de un país impactan directamente al sector privado, esto significa que los negocios y empresas de los distintos sectores económicos se ven afectados por el déficit del estado y por las decisiones de los gobiernos en cuanto a la administración de fondos públicos.

Ecuador venía atravesando una crisis en los últimos años por la caída del precio del petróleo. La disminución de las exportaciones e importaciones y el mal manejo de las finanzas públicas con el incremento insostenible de la deuda externa, que agudizaron la crisis económica.

Actualmente, el plan nacional de desarrollo “Encontrémonos” 2021-2025, propuesto por el actual presidente Guillermo Lasso, contempla trabajar en 3 ejes: el social, el económico y el institucional. El presidente busca estimular la economía incrementando la inversión extranjera, impulsando la producción de petróleo y promoviendo la competitividad de los sectores agrícola, agroindustrial, industrial y pesquero.

El eje económico del plan contiene entre sus objetivos impulsar el emprendimiento, generar más empleo, atraer inversiones, modernizar la prestación de servicios financieros, fomentar el turismo, mejorar la productividad de los sectores agrícolas e

industriales y otros objetivos como priorizar el gasto público en salud, educación, infraestructura y seguridad.

Considerando la propuesta de este gobierno, las empresas de consultoría especializada pueden aprovechar las oportunidades del plan económico y trabajar de la mano de los emprendedores y empresarios de los sectores que puedan beneficiarse del proyecto político de este gobierno.

El actual presidente creó como parte del Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones a PROECUADOR, que es una institución que se encargará de ejecutar las políticas y normas para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador hacia mercados internacionales. Por lo que si esta institución, logra cumplir con sus objetivos de creación, significaría una oportunidad para que las empresas de consultoría brinden sus servicios.

El sector público-privado y la academia se unieron para lanzar la estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030 (EEIS), que es una iniciativa de la AEI para impulsar, guiar y apoyar las áreas del ecosistema de emprendimiento e innovación y los sectores priorizados para reactivar la economía del país. Esta sería otra de las iniciativas que permitiría que las empresas de asesoría técnica especializada puedan ofrecer sus servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Político

Por otro lado, nuestro país se ha caracterizado por tener una inestabilidad política en los últimos años. Los conflictos y enfrentamientos entre el ejecutivo y el parlamento han sido recurrentes en la vida política de nuestro país (Andino, 2021). Por esa razón, es importante fortalecer la gobernabilidad, transformando la cultura política para generar alianzas entre las distintas ideologías que consoliden los esfuerzos y eviten la fragmentación de una asamblea que debe trabajar en beneficio del país.

Esta inestabilidad política crea incertidumbre en cuanto a las leyes que el ejecutivo propone para cumplir su plan de gobierno. Esta es una de las causas de la inseguridad jurídica en la que vive el Ecuador y que impide que las empresas planifiquen con base al escenario político y económico que el gobierno ofrece.

Por otro lado, los cambios permanentes de las reglas de juego repercuten directamente en el acontecer de los negocios. Crear una empresa en unas condiciones que en el corto o mediano plazo cambien, perjudican la productividad de las empresas, lo que puede ocasionar que el ciclo de vida de los negocios sea corto y las empresas decidan salir del mercado.

Social

Las tasas de empleo bruto son en promedio del 62%, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La tasa de desempleo pasó de 5.7% en enero a 6.3% en mayo del 2021, siendo este último mes, el que presenta el índice más alto de desempleo. En el mes de septiembre de 2021 la tasa es de 4.9%, es decir que ha disminuido con relación a mayo de este mismo año.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de la CEPAL al cierre del año 2020 5.12 millones de trabajadores tenían un empleo inadecuado y solamente en el año 2020 cerca de 530mil trabajadores se sumaron a esta cifra. El sector informal absorbió el 51.1% de la población ocupada, lo que significa que la mayoría de los trabajadores en el Ecuador no se benefician de los derechos laborales y no tienen acceso a la seguridad social. Además, el ingreso laboral promedio se redujo 10.2%, que son 292.60 dólares mensuales, equivalente al 73% del salario mínimo (400USD).

Cuando el poder adquisitivo es bajo el entorno social se ve afectado por una cultura de precios bajos y, por ende, baja calidad de productos y servicios. Los profesionales

ofrecen sus servicios a bajos costos y los emprendedores y empresarios optan por contratar servicios de menor precio sacrificando la calidad.

El Teletrabajo es una realidad y es ahora una alternativa para que las empresas puedan seguir produciendo y ha permitido a muchos negocios tener un ahorro en infraestructura física de acuerdo con el análisis realizado por la Organización Internacional del Trabajo.

Tecnológico

La tecnología se ha convertido en una herramienta de competitividad para todos los negocios. El uso de herramientas tecnológicas en la gestión empresarial es indispensable para transformar los modelos tradicionales, impulsar la innovación y modernizarlos (Flores, 2019).

De acuerdo con las cifras del INEC, el 77% de personas en el área urbana en el Ecuador utilizan internet. El 67.7% de las personas en el área urbana tiene un teléfono celular activo y el 58.2% de las personas en el Ecuador tienen un teléfono inteligente. Por lo que el uso de tecnologías compatible con los celulares se vuelve un requisito incuestionable para las empresas que quieren ofrecer sus productos y servicios.

Tradicionalmente las empresas necesitaban una infraestructura propia para instalar los sistemas informáticos utilizados en la operación y administración del negocio. Característicamente estos sistemas eran demorados en implementar y el costo hundido de los equipos e infraestructura era significativo. Actualmente, los sistemas informáticos han evolucionado hacia la nube, eliminando el costo hundido y reduciendo el tiempo de implementación de nuevas soluciones (Vasquez, 2021).

La transformación digital se aceleró en este año de pandemia 2020. Las empresas se vieron obligadas en muchos casos a cambiar los procesos internos que se

documentaban físicamente. El contar con sistemas de manejo documental y almacenamiento se ha convertido en una necesidad para gestionar un negocio.

Ecológico

La responsabilidad con el medioambiente se ha convertido en un aspecto importante para las empresas. Las organizaciones que cuentan con programas de responsabilidad social y ambiental pueden obtener certificaciones e incluso beneficios tributarios.

El Ministerio del Ambiente otorga un reconocimiento a las empresas que cuenten con Buenas Prácticas Ambientales. Los aspectos que se evalúan en gestión en el interior de los edificios son el consumo de agua, energía y kilogramos de papel consumidos y reciclados por persona (Acuerdo Ministerial 131, 2010).

El reciclaje en el Ecuador es considerado un sector prioritario. Existe la iniciativa de la Red Nacional de Recicladores del Ecuador (Renarec), para formalizar el reciclaje inclusivo. Existen cerca de 50 asociaciones que se han creado para fortalecer un proyecto que busca dignificar la labor de los recicladores (El Telégrafo, 2020). Actualmente constituyen un sector con necesidades de asesoramiento técnico.

Legal

El factor legal de nuestro país respecto a la normativa para las empresas dependerá del sector económico en el que se encuentre. Es fundamental evaluar la situación de un negocio dentro de un territorio, por esa razón se deben conocer las leyes que rigen de manera general como Ley de Compañías, Código Tributario, Código Laboral, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Seguridad Social y dependiendo del sector en el que se encuentran regirán otras leyes.

El Ecuador se ha caracterizado estos últimos años por realizar cambios y reformas permanentemente a las leyes tributarias. Se ha incrementado el número de anexos

que las empresas deben presentar al Servicio de Rentas Internas, que, en búsqueda de mejorar la eficiencia recaudatoria, ha sacrificado la simplicidad. Consecuentemente las empresas deben invertir más tiempo y recursos en atender los requerimientos del fisco, capacitar permanentemente al personal del departamento contable o contratar los servicios de un experto externo.

Anexo 2

Proveedores

Existe un amplio número de proveedores de distintos productos y servicios necesarios para mantener una empresa de servicios. Actualmente es importante contar con proveedores de tecnología tanto de software como de hardware. Sin embargo, el principal proveedor es el trabajador, que es el profesional que entregará a su vez el servicio técnico especializado a los clientes.

Existe una oferta de profesionales con distintas habilidades, sin embargo, de acuerdo con el último censo realizado en el 2010, apenas el 15.2% de la población accede a la educación superior. Esto significa que el número de profesionales en el mercado podría ser insuficiente para atender la demanda de servicios de asesoría y consultoría administrativa y financiera.

Además, el mercado laboral en el Ecuador se ha visto impactado por la migración de venezolanos a nuestro país. La situación de los venezolanos en Ecuador fue analizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En el estudio 'Sectores económicos y cadenas de valor con potencial para la inclusión laboral', del 25 de marzo pasado se halló que el 48% de los venezolanos que llegó a Cuenca, Manta y Santo Domingo tiene estudios superiores. El 73% es graduado en Ciencias Económicas y Administración, Pedagogía, Educación, Ingeniería Mecánica, Eléctrica e Industrial y Ciencias de la Salud.

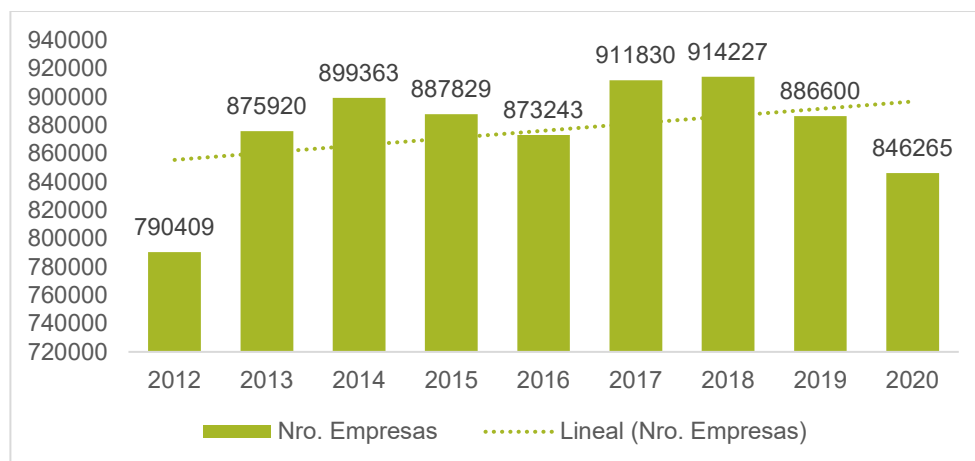
También es importante analizar la calidad de la educación superior en nuestro país. De acuerdo con un análisis realizado a la enseñanza en la educación superior en el Ecuador es gracias a las regulaciones y a la acreditación de las universidades en distintas categorías que se ha podido evaluar la calidad de la educación superior (Veliz, 2018).

Por otro lado, el estudio de empleabilidad juvenil del Ministerio de Trabajo señala que muchos jóvenes no logran una exitosa transición hacia el mercado laboral debido a que no tienen fácil acceso a la formación profesional. Una de las recomendaciones del estudio es que se evalúe la demanda laboral de las empresas para promover la formación y capacitación de los jóvenes que responda a su potencial y al mercado laboral.

Cientes

El número de micro, pequeñas y medianas empresas decreció en el 2020 en un 5% respecto al 2019, llegando a un número total de empresas de 846,265 según la información del INEC. Sin embargo, existe una tendencia creciente por las nuevas alternativas de creación de sociedades simplificadas (*1 Número de Empresas Ecuador*). Lo que supone que la crisis por la que el Ecuador ha atravesado no ha impedido que se sigan creando nuevos negocios y nuevas empresas.

Uno de cada tres ecuatorianos es emprendedor, sin embargo, el 90% de los emprendimientos en el Ecuador no llegan a los tres años (Lasio V. , Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020).



Fuente: INEC, Ecuador en Cifras 2020

Nuevos Competidores

Los servicios de consultoría son ocupados por profesionales con experiencia que han brindado sus servicios en relación de dependencia para diferentes industrias y deciden crear empresas para ofrecer servicios de asesoría de manera independiente o a través de la creación de nuevas empresas consultoras.

Los profesionales recién graduados, que buscan oportunidades laborales ofreciendo servicios de asesoría también de manera independiente son los nuevos competidores en el mercado de la consultoría.

De acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, en el año 2020 se crearon 524 de empresas nuevas con la actividad económica de servicios profesionales y técnicos especializados; para el año 2021 se crearon 754.

Sustitutos

Las empresas suelen contratar a profesionales en relación de dependencia, que ocupan cargos en las gerencias estratégicas para gestionar el área administrativa financiera, esto significa que tienen un profesional contratado exclusivamente para su compañía y no necesitan de manera externa al consultor.

También existen plataformas que ofrecen asesoría de expertos pagando una suscripción mensual o anual. Se puede también considerar como sustituto a sistemas que ofrecen soluciones para mejorar el manejo administrativo y financiero de las empresas, que han tenido un crecimiento importante en los últimos tiempos de acuerdo con el radar Tech Startup (BuenTrip Hub, 2021), el número de Startups relacionados al tema contable, administrativo, ventas, inversiones, financieros, facturación entre otras son alrededor de 55 en el Ecuador.

Rivalidad entre competidores

Ha existido un importante incremento de las empresas de consultoría en nuestro país según los datos de la Superintendencia de Compañías del año 2021. Además, existe variedad de competidores, empresas que ofrecen distintos servicios para impulsar a negocios nuevos o empresas existentes.

Las empresas consultoras que incorporan en sus servicios soluciones tecnológicas ofrecen diferentes alternativas a sus clientes para la prestación de sus servicios, por lo que existe software de diferentes costos y se incrementa la posibilidad de crear nuevas plataformas para facilitar la gestión administrativa y financiera de los negocios. En el anexo 2 se puede identificar a los principales competidores, así como también el análisis de la propuesta de valor de algunos de los participantes del mercado y su imagen corporativa.

Anexo 3

Declaración de la visión	Elementos efectivos					Deficiencias				
	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
EY	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Constructores de un mejor mundo de negocios	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
DELOITTE	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Ser modelo de excelencia	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
PWC	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
BDO	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
"Ser una de las principales cuatro firmas de auditoría en el Ecuador".	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
KPMG	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Aportar confianza e impulsar la transformación de la sociedad a través de la actuación de nuestros profesionales, con el fin de apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y promover un futuro mejor para todos.	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
ABALT	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Brindamos soluciones integrales, con alto valor agregado que permiten a nuestros clientes generar ventajas competitivas para enfrentar los constantes cambios en el entorno globalizado. Para nosotros es importante como profesionales independientes, desempeñarnos en el campo de acción al que pertenecemos para cumplir a cabalidad el compromiso asumido con cada uno de los clientes de quienes hemos recibido gratos reconocimientos. Tener como meta que se cumplan los objetivos de aquellos clientes, nos dio sobre todo, su confianza.	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
OPTIMA ASESORÍA EMPRESARIAL	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Ser distinguidos por nuestros clientes y aliados como un socio estratégico clave que, por medio de su acompañamiento, sus servicios e innovación continua, haya contribuido con la optimización y el crecimiento de su gestión en el ámbito empresarial, así como con el desarrollo profesional de sus colaboradores.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
GMV& Asociados	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
El enfoque de servicio de GMV como firma de consultoría y asesoría gerencial, es líder con resultados tangibles a través de su portafolio de servicios, dirigido al mercado industrial de las empresas pymes en el Ecuador, otorgando soluciones integrales eficientes aplicables al negocio en marcha, dotando de estabilidad y crecimiento sostenido a las empresas bajo la realidad económica actual del país.	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
CONSULTING GROUP	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Prestando una asesoría personalizada y proactiva a cada uno de nuestros clientes, identificando sus mayores necesidades y conflictos que se crean por el intrínseco género del negocio y que no han sido posible visualizarlos y solucionarlos.	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
MANKIND CONSULTORES	Clara	Propósito	Infunde Pasión	Objetivo de futuro	Alcanzable	Confusa	Extensa	Muy Genérico	Uso de superlativos	Se detiene en presente
Ser una empresa líder en consultoría empresarial integral con presencia a nivel internacional, en constante desarrollo de estrategias de negocios y planes de mejora que apoyen en todo momento las grandes, pequeñas y medianas empresas.	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO

Anexo 5

PREGUNTAS GUÍA EN EL MARCO DE REALIZACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MODELO DE NEGOCIO IMGROUP

PÚBLICOS CLIENTES/NO CLIENTES

Sobre el contexto nacional

1. ¿Cómo describe el estado actual de las finanzas internacionales/nacionales tras la pandemia?
2. Desde su punto de vista ¿Cuáles son las tres mayores afectaciones que han sufrido las PYMES tras la pandemia?
3. ¿Qué desafíos/oportunidades plantea la nueva política de producción, comercio e inversiones del presidente Guillermo Lasso para las PYMES?
4. Cite tres incentivos de corte administrativo-financiero-tributario que, a su criterio, facilitarían la reactivación económica del tejido empresarial y productivo del Ecuador tras la pandemia.
5. Cite tres barreras de corte administrativo-financiero-tributario que, a su criterio, frenan la reactivación económica del tejido empresarial y productivo del Ecuador tras la pandemia.

Sobre el contexto sectorial (A adaptar a cada sector de empresa seleccionada)

1. ¿Podría catalogar que su empresa está dentro de los sectores ganadores/perdedores de la pandemia? ¿Por qué?
2. En relación a las pérdidas económicas dentro en su empresa ¿Estima que pudieron prevenirse o mitigarse? ¿Cómo?
3. En calidad de dirigente de una empresa ¿Qué prioriza en sus inversiones actuales para recuperar su actividad económica tras la pandemia?
4. ¿Qué lecciones ha aprendido tras la pandemia e incorporado en su actividad empresarial diaria?

5. ¿Cómo administrará la estructura de su deuda/capital para el año 2022? ¿Tiene alguna estrategia definida? ¿Qué escenarios ha considerado?
6. Mi empresa podría recuperarse si....
7. Mi empresa podría empeorarse si....

Sobre el contexto de giro de negocio de IMGGroup

1. ¿Cómo es la actual estructura de manejo administrativo y financiero dentro de su empresa?
2. ¿Cómo da seguimiento mensual al manejo contable y financiero de su empresa? ¿Cómo controla su nivel de rentabilidad? ¿De riesgo? ¿De liquidez?
3. En relación a su empresa, sabría usted decirnos a la fecha actual: ¿Cuál es el importe de saldos a pagar? ¿Cuál es el importe en relación a los saldos a cobrar?
4. En momentos financieros críticos y de alta incertidumbre ¿Toma decisiones informadas sobre sus inversiones? ¿Cómo? ¿En qué indicadores se apoya?
5. ¿Qué hace principalmente con el dinero que genera de sus operaciones? (Compra activos, ahorra, paga deudas...etc.)

PÚBLICOS CLIENTES

EMPRESAS (Pichincha)

- ¿Qué tan útil consideras recibir asesoría financiera permanente en una empresa?
- ¿Te resulta fácil interpretar los datos financieros para la toma de decisiones en tu empresa? ¿Hay algo que ayudaría a que mejores el uso de esta información?
- Además del Gerente General, dentro de la estructura de tu organización. ¿Quién crees que debe conocer la información administrativa/financiera que brinda IMG?
- ¿Qué información estimas que es necesaria recibir para motivar las inversiones de las PYMES en el país?
- ¿Qué sectores de las PYMES son los que demandan mayores servicios financieros?
- ¿Qué segmentos (género/edad) son los que demandan mayores servicios financieros? ¿Y usualmente para qué lo necesitan?

EMPRENEDORES (Incubadora)

- ¿Cuál es la demanda de asesoría más recurrente entre los emprendedores? ¿Lo legal? ¿Lo administrativo-financiero-contable? ¿Lo comercial?
- ¿Hay suficiente personal capacitado en tu empresa/emprendimiento para brindar asesoría administrativa-financiera-contable?
- ¿Hay suficientes expertos para desarrollar modelos de negocio en el sector de tecnología e innovación?
- ¿Cómo calificarías el nivel de educación financiera entre los emprendedores que conduces? ¿Qué crees que se requiera para mejorarlo?
- ¿Crees que la asesoría administrativa-financiera podría reducir el % de muertes tempranas de los emprendimientos en Ecuador? ¿Qué otros riesgos prevendrían?

Anexo 6

Perfil de entrevistados

Directora Ejecutiva del gremio de distribuidores de dispositivos médicos del Ecuador por siete años, ex asesora de la asambleísta Alexandra Ocles, fue abogada asociada de firmas importantes en el país como Quevedo & Ponce y de Gonzales-Peñaherrera. Es especialista en derecho procesal, derecho público, regulatorio y brinda asesoría legal de manera independiente relacionados al derecho de empresas a más de 50 empresas y asociados del gremio

Líder de la unidad de créditos especiales/ división y riesgos del banco más grande del país. Ha brindado asesoría en gestión financiera por más de 30 años a distintos negocios para asegurar la recuperación de créditos vip otorgados por la banca. Es MBA de la Universidad Francisco de Vitoria Madrid, con orientación en Finanzas y Control de gestión. Tiene una también una maestría en administración de la Escuela ADEN Business, Una maestría de gestión en marketing de la Université de Management Suisse. Su visión estratégica le ha permitido asesorar a un poco más de 200 empresas.

Gerente de innovación de Goctors, presidente ejecutiva de Day2 y socia fundadora de Soportelibre, ex directora ejecutiva de ThoughtWorks, empresa de consultoría tecnológica líder a nivel mundial, miembro de directorio de distintas empresa de tecnología como Sloncorp, Ndeveloper. Docente de la Universidad Católica del Ecuador. Mujer, empresaria y soñadora.

Ingeniero de Sistemas y empresario, docente universitario durante más de quince años Presidente del Colegio de ingenieros en Informática, Sistemas y Computación de Pichincha 2006 - 2010, actualidad, Actividad actual orientada al dimensionamiento,

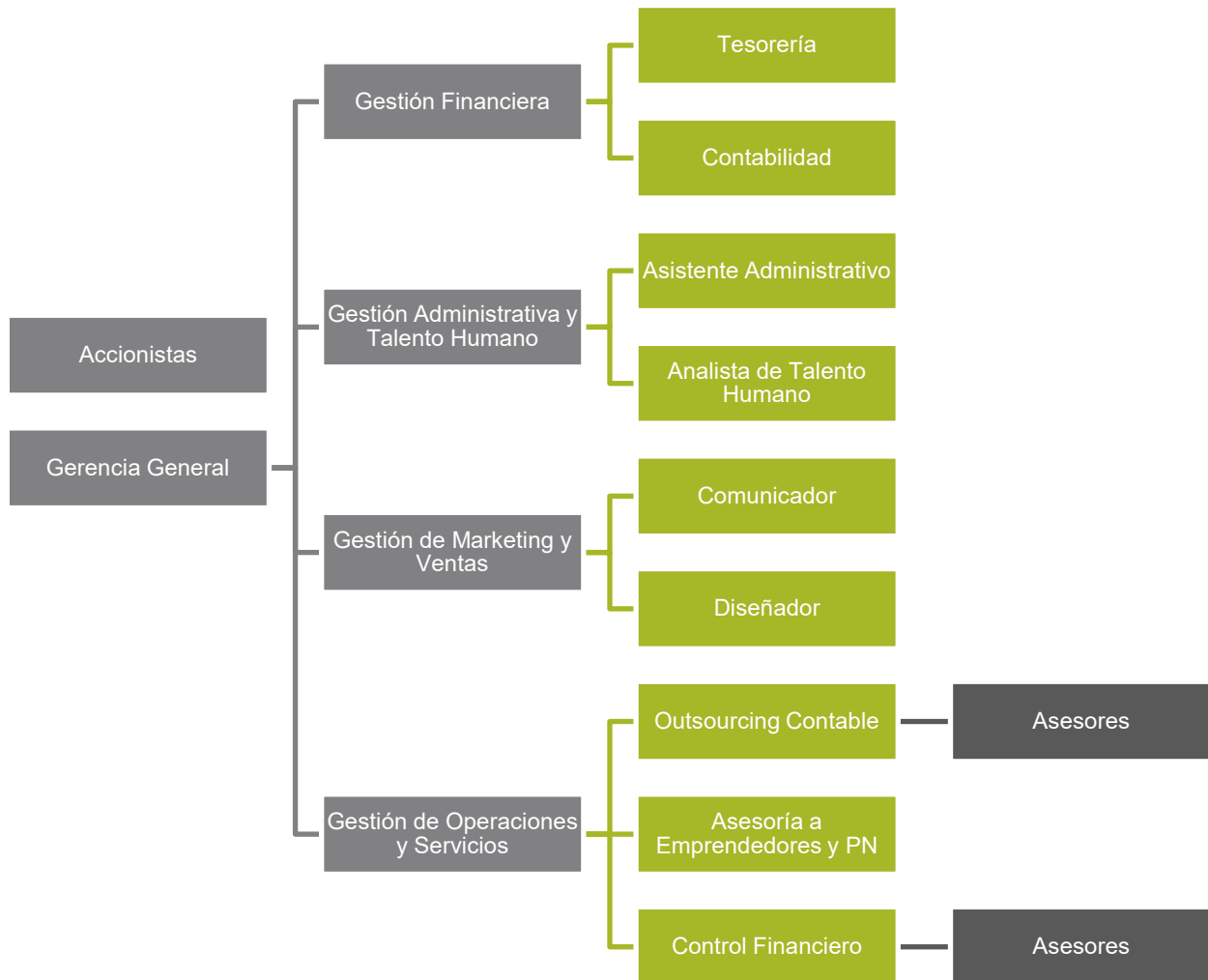
aplicación de metodologías para el diseño de soluciones informáticas web. Amplia experiencia en supervisión de procesos de adquisición informática, elaboración de pliegos contractuales y dimensionamiento de requerimientos de una organización, control de calidad en desarrollo y pruebas funcionales.

Miembro de MachángaraSoft, Director Ejecutivo de la organización a la presente fecha. Trabajo principal orientado a la gestión del parque tecnológico y guía de los emprendedores.

Gerente de SLONCORP. Responsable de su gestión financiera – administrativa
Especialidades: Desarrollo de Software, Análisis de Bases de Datos, Control de Calidad de Software

Anexo 7

Organigrama Funcional de la Empresa.



Anexo 8

Identificación de los problemas Ishikawa



Anexo 9

Descripción de los Servicios

Finanzas, Contabilidad y Tributación

La consultora ofrece un producto que constituye una herramienta útil para todo negocio. El servicio está diseñado para que los profesionales y empresarios cuenten con una asesoría financiera, contable y tributaria de calidad.

La empresa ofrece el servicio de outsourcing contable para empresas y negocios que buscan tener información financiera oportuna. El servicio de la consultora permite a los empresarios tomar decisiones informadas.

La consultora además ofrece un servicio para negocios unipersonales y profesionales que necesitan un apoyo tributario para la presentación de su información al Servicio de Rentas Internas.

Manejo de Nómina y Recursos Humanos

La consultora ofrece el servicio de asesoría en recursos humanos y el manejo y administración de nómina. La asesoría en el área de recursos humanos sin duda es una ventaja competitiva para todo negocio, es a través del equipo de colaboradores que una empresa alcanza el éxito. Este trabajo se verá reflejado en los productos o servicios que ofrecen las empresas a sus clientes y podrán cumplir con sus objetivos empresariales.

Con el servicio que la consultora ofrece contará con el reclutamiento, contratación, capacitación, administración y gestión del personal. La consultora cuenta con

profesionales expertos en administración de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional y en el área legal laboral.

La consultora entrega una alternativa para las empresas puedan enfocarse y concentrar sus esfuerzos en crecer. El Outsourcing de Recursos Humanos le permite al empresario dejar en manos expertas la elaboración y pago de la nómina, el manejo y control del IESS y del Ministerio de Trabajo, que toma tiempo y recursos en todo negocio.

Administración, Procesos y Control

La consultora entrega a las empresas herramientas que les ayude a ser más rentables y competir en el mercado. Ofrece el desarrollo de diferentes productos en el ámbito administrativo, de procesos y de control que son necesarios para el crecimiento de todo negocio.

Los instrumentos administrativos que ofrece la consultora permiten a los gerentes evaluar sus ideas y sus proyectos para identificar las oportunidades y el mercado potencial de su negocio. El contar con una planificación estratégica o un plan de negocio, le da a la empresa la oportunidad de medir el cumplimiento de metas y le ofrece una ventaja competitiva. El acompañamiento que ofrece la empresa le permitirá a un gerente prepararse para enfrentar los diferentes retos al momento de implementar su plan.

Los procesos y el control que un gerente tiene en su negocio son la base de funcionamiento de su empresa. El controlar el cumplimiento de sus procesos le permitirán ser más eficiente y ganar más dinero.

Consultoría y Capacitación.

La consultora ofrece a sus clientes capacitaciones en diferentes áreas. El producto de consultoría y capacitación que mantiene la empresa tiene el propósito de apoyar a los gerentes cumplir con sus objetivos empresariales.

Contar con personal calificado le asegura productividad y le permite a un empresario obtener beneficios económicos a través del mejoramiento de desempeño de cada uno de los integrantes de su empresa.

La rentabilidad de un negocio depende de los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal. Invertir en mejorar los resultados y mejorar la calidad es el compromiso de la consultora.

Anexo 10

EMPRESA	PRODUCTOS Y SERVICIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Deloitte.	Auditoría y seguridad Consultoría Asesoría Financiera Legal Asesoría de Riesgos Impuestos	Multinacional, una de las mejores marcas del mundo. Personal especializado Departamento de marketing y comunicación	Sus servicios son muy costosos, no son asequibles para pymes. Consultores técnicamente buenos que nos son ejecutores de cambios.
PWC	Consultoría Organizacional Consultoría Tributaria Auditoría Legal Asesoría estrategia ESG	Multinacional, una de las mejores marcas del mundo. Experiencia en el mercado. Departamento de marketing y comunicación	Sus servicios son muy costosos, no son asequibles para pymes. Consultores técnicamente buenos que nos son ejecutores de cambios.
BDO	Auditoría Asesoría de riesgos Impuestos y Legal Consultoría en: Finanzas Corporativas Forenses Análisis Gobernabilidad	Multinacional, con experiencia de 58 años, compañía limitada con garantía del Reino Unido. Departamento de marketing y comunicación	Sus servicios son muy costosos, no son asequibles para pymes. Consultores técnicamente buenos que nos son ejecutores de cambios.
UHY	Auditoría Externa Outsourcing Contable Asesoría Tributaria Precios de Transferencia Consultoría Otros Servicios especializados	Multinacional, una de las mejores marcas del mundo. Departamento de marketing y comunicación. Departamento de auditoría y legal	Sus servicios son muy costosos, no son asequibles para pymes. Consultores técnicamente buenos que nos son ejecutores de cambios.
Otras Consultoras	Auditoría Asesoría y/o desarrollo de negocios Asesoría financiera Asesoría Contable Asesoría Tributaria Asesoría Laboral Capacitación	Tienen una cartera de clientes consolidada. Cuentan con profesionales	No tienen un diferenciador. No existe un enfoque a la salud financiera de los negocios.

Anexo 11

Lista de Precios

Outsourcing Contable		Precio Promedio
Empresas Tipo 1		275.00
Empresas Tipo 2		425.00
Empresas Tipo 3		675.00
Outsourcing Financiero		
Empresas Tipo 1		650.00
Empresas Tipo 2		850.00
Empresas Tipo 3		1,250.00
Gestión Financiera		
Empresas Tipo 1		3,500.00
Empresas Tipo 2		5,500.00
Empresas Tipo 3		8,500.00
Herramientas		
Análisis Financiero		7.99
Presupuesto		3.99

Anexo 12

Capacidad Instalada

	Cantidad	Empresas Pequeñas	Empresas Medianas	Empresas Grandes	Grupos 3-5 Empresas	TOTAL
Líder Outsourcing	1	30	26	6	7	69
Senior	2	4	4	0	4	12
Semisenior	3	6	6	6	3	21
Junior	4	20	16	0	0	36
Asistente	1	0	0	0	0	0
PVP Promedio		150.00	550.00	850.00	1,250.00	
Ingreso capacidad mínima		\$4,500.00	\$14,300.00	\$5,100.00	\$8,750.00	\$32,650.00

Anexo 13

CONSULTORA S.A.		
Estado de Situación Financiera		
Hasta el 31/12/2021		
	Activos	295,940.32
	Activo Corriente	284,675.93
	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	179,720.34
	Activos Financieros	75,499.25
	Servicios y otros Pagos Anticipados	6,337.16
	Activos por Impuestos Corrientes	23,119.18
	Activos No Corrientes	11,264.39
	Propiedad, Planta y Equipos	10,631.60
	Intangibles	232.79
	Otros Activos No Corrientes	400.00
	Pasivos	251,002.49
	Pasivo Corriente	203,596.34
	Cuentas y Documentos por Pagar	1,991.30
	Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas	55,317.78
	Anticipos de Clientes	146,287.26
	Pasivo No Corriente	47,406.15
	Cuenta por Pagar Diversas/Relacionadas	47,406.15
	Patrimonio	44,937.83
	Patrimonio Atribuible a Propietarios	44,937.83
	Capital Social	27,800.00
	Resultados Acumulados	-15,595.23
	Resultado del Ejercicio	32,733.06

Anexo 14

CONSULTORA S.A.		
Estado de Resultados		
Desde el 01/01/2021 hasta el 31/12/2021		
	Ingresos Ordinarios	205,610.13
	Gastos Administrativos y de Ventas	174,601.32
	Utilidad Operacional	31,008.81
	EBIT	15%
	Otros Ingresos	2837.86
	Rebaja y/o Descuentos sobre Ventas	-151.9
	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	2989.76
	Otros Gastos	97.59
	Gastos No Operacionales	97.59
	Gastos Financieros	989.52
	Resultados antes de Impuestos y Participaciones	32,759.56
	Participación de Trabajadores	4,913.93
	Impuesto a la Renta	4,112.20
	Utilidad Neta del Ejercicio	23,733.42
	Margen Neto	12%
	Utilidad antes de Impuestos, Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones	30,977.51
	EBITDA	15%