



POSGRADOS

MAESTRÍA EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES INDUSTRIALES

RPC-SO-30-NO.506-2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE PROCESOS, ORIENTADA A LAS PYMES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ, PARA VEHÍCULOS LIVIANOS, EN LA CIUDAD DE CUENCA

AUTOR:

WALTER ORLANDO SANMARTÍN HURTADO

DIRECTOR:

FERNANDO ANDRÉS VIVAR BRAVO

CUENCA – ECUADOR

2024

Autor:**Walter Orlando Sanmartín Hurtado**

Ingeniero Mecánico mención Producción.
Candidato a Magíster en Producción y Operaciones
Industriales por la Universidad Politécnica Salesiana
– Sede Cuenca.
wsanmartinhurtado@gmail.com

Dirigido por:**Fernando Andrés Vivar Bravo**

Economista.
Magíster en Administración de Empresas.
fvivar@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

WALTER ORLANDO SANMARTÍN HURTADO

Análisis de factibilidad para la creación de una empresa consultora de procesos, orientada a las pymes de prestación de servicios de mantenimiento automotriz, para vehículos livianos, en la ciudad de Cuenca

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a toda mi familia que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas a pesar de todas las adversidades, de manera muy especial a mis padres: Julio Sanmartín y Teresa Hurtado que han sido las guías principales en mi formación académica y de los cuales me siento muy orgulloso.

A mi hijo Xavier Alonso que ha sido mi inspiración para seguir con mis proyectos y estudios y así culminarlos con éxito.

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por darme la vida, salud y la fortaleza para cumplir todas las metas que me propongo, un agradecimiento muy especial a mi familia, amigos, compañeros, por compartir su amistad, conocimientos y así lograr este objetivo tan importante dentro de mi vida profesional.

Quiero agradecer también a todos los colaboradores, profesores, a mi director de tesis y a los que conforman la Maestría en Producción y Operaciones Industriales que con sus experiencias y conocimientos han llevado el programa de manera efectiva y eficiente.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento	II
Resumen	XII
Abstract.....	XIII
1 Introducción	1
2 Determinación del Problema	3
2.1 Situación problemática	3
2.2 Formulación del problema	6
2.2.1 Problema general	6
2.2.2 Problemas específicos.....	7
2.3 Justificación de la investigación	7
2.4 Objetivos	9
2.4.1 Objetivo general	9
2.4.2 Objetivos específicos	9
2.5 Hipótesis	10
2.5.1 Hipótesis General	10
2.5.2 Hipótesis Específicas	10
2.5.3 Hipótesis Estadística.....	10
3 Marco teórico referencial.....	12
3.1 Concepto de consultoría de empresas.....	12
3.1.1 Tipos de Consultoría.....	13
3.1.1.1 Consultoría organizacional.....	13
3.1.1.2 Consultoría técnica.....	13
3.1.1.3 Consultoría de Procesos	14
3.1.1.4 Consultoría de Tarea	14
3.1.2 Fases del Proceso de Consultoría	14
3.2 Consultoría de Procesos.....	15
3.2.1 ¿Qué es un consultor de procesos?	15
3.2.2 ¿Quiénes son los consultores de procesos?	16
3.2.3 Importancia de los consultores de procesos.	17
3.2.4 Pasos a seguir para una consultoría de procesos	17
3.2.5 Qué procesos estudian los consultores	18
3.2.5.1 Procesos estratégicos.....	18

3.2.5.2	Procesos operativos	18
3.2.5.3	Procesos de soporte:	18
3.3	Las pequeñas y medianas empresas (PYME)	19
3.3.1	Marco jurídico legal (PYMES)	20
3.4	Servicios que ofrecen empresas de mantenimiento vehicular.	22
3.4.1	Tipos de mantenimiento	22
3.4.1.1	Mantenimiento preventivo	22
3.4.1.2	Mantenimiento correctivo	22
3.5	Gestión	23
3.5.1	Pasos de la Gestión	24
3.5.2	Tipos de Gestión	24
3.6	Estructura organizacional	25
3.7	Marketing	26
3.8	Estudios de Factibilidad	27
3.9	Estudio de Mercado	27
3.10	Estudio Técnico	28
3.11	Estudio Económico-Financiero	29
4	Materiales y Metodología	33
4.1	Tipo de investigación transversal, diseño, y nivel de investigación.	33
4.1.1	Diagrama metodológico del proyecto	34
4.2	Método de investigación	36
4.3	Determinación de la muestra	36
4.3.1	Población	36
4.3.2	Muestra	37
4.4	Encuesta	37
4.4.1	Planteamiento de encuesta	38
4.4.2	Formulación de la encuesta	38
4.5	Tipos de instrumentos de investigación en correspondencia con la información primaria y secundaria seleccionada para el estudio	41
4.6	Tratamiento de la Información	42
4.6.1	Técnicas Estadísticas.	42
4.6.2	Presentación de la Información.	42
4.7	Operacionalización de las Variables	42
4.7.1	Variables	42
4.7.2	Variables Específicas	43
5	Resultados y discusión	48
5.1	ESTUDIO DE MERCADO	48

5.1.1	Antecedentes.....	48
5.1.2	Tablas de cruce de variables del Directorio de Empresas y Establecimientos-DIEE 2021	50
	53
5.1.3	Definición y descripción del producto y/o servicio a prestar.....	54
5.1.3.1	Descripción de los productos y servicios a prestar:	54
5.1.3.2	Etapas del proceso de consultoría	59
5.1.4	Demanda.....	61
5.1.4.1	Obtención de la información	61
5.1.4.2	Determinación de la muestra.....	62
5.1.4.3	Recolección de la información.....	63
5.1.4.4	Objetivos de la Encuesta	63
5.1.4.5	Tabulación, discusión e interpretación de los resultados	64
5.1.5	Oferta	87
5.1.6	Demanda insatisfecha	89
5.1.7	Análisis de Precios	90
5.1.8	Comercialización del Servicio.....	92
5.1.8.1	Servicios a distancia	92
5.1.8.2	Servicios interpersonales.....	93
5.1.8.3	Promoción	93
5.2	ANÁLISIS TÉCNICO	94
5.2.1	Localización y tamaño óptimo de la unidad.....	94
5.2.1.1	Tamaño de la empresa.....	95
5.2.2	Plan Estratégico	96
5.2.2.1	FODA	96
5.2.2.2	Misión, Visión y Valores	97
5.2.3	Organización RR.HH.	97
5.2.3.1	Estructura Organizacional.....	97
5.2.3.2	Análisis de Funciones.....	98
5.2.3.3	Horario de Trabajo	101
5.2.3.4	Selección y Contratación.....	102
5.2.4	Descripción de la cartera de productos.....	102
5.2.4.1	Servicios disponibles.....	102
5.2.5	Ingeniería del Proyecto.....	104
5.2.5.1	Procesos.....	104
5.2.5.2	Registro	105
5.2.5.3	Equipos y maquinaria.....	106

5.2.6	Distribución interna (Layout)	107
5.2.6.1	Áreas de trabajo del Proyecto.....	108
5.2.7	Plan Operativo	111
5.2.7.1	Política Integrada.....	111
5.2.7.2	Objetivos Organizacionales.....	111
5.2.7.3	Requisitos Legales.....	112
5.2.7.4	Descripción de los Servicios a prestar.....	113
5.2.7.5	Fases del Servicio.....	117
5.3	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	119
5.3.1	Activos fijos tangibles	119
5.3.2	Activos diferidos	120
5.3.3	Gastos de servicios básicos y mantenimiento	120
5.3.4	Suministros de Oficina	121
5.3.5	Gastos Administrativos	121
5.3.6	Gastos de ventas	122
5.3.7	Disponibilidad de recurso capital	123
5.3.8	Evaluación Financiera-Económica.....	123
5.3.8.1	Inversión total del proyecto.....	123
5.3.8.2	Estructura del financiamiento.....	124
5.3.9	Ingresos y Costos del Proyecto.....	125
5.3.9.1	Gastos Financieros con proyección de financiamiento de 5 años... 125	
5.3.9.2	Ingresos del proyecto	126
5.3.9.3	Total, de Costos y Gastos.....	127
5.3.9.4	Depreciación y Amortización.....	127
5.3.9.5	Estado de Situación Actual	128
5.3.9.6	Estado de Resultados.....	128
5.3.10	El punto de equilibrio	129
5.3.11	Flujo de caja	131
5.3.12	Valor actual Neto y Tasa Interna de Retorno	133
5.3.13	Relación Beneficio-Costo y Periodo de Recuperación.....	133
6	Conclusiones y recomendaciones	135
6.1	Conclusiones.....	135
6.2	Recomendaciones	137
	Referencias bibliográficas	138
	ANEXOS	143

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Procesos de una organización.....	16
Tabla 2: Actividades de Mantenimiento Automotriz	23
Tabla 3: Operacionalización de las variables de la hipótesis general.....	43
Tabla 4: Operacionalización de las variables de la hipótesis 1.	44
Tabla 5: Operacionalización de las variables de la hipótesis 2.	45
Tabla 6: Operacionalización de las variables de la hipótesis 3.	46
Tabla 7: Cruce de variables del directorio de Empresas y Establecimientos de Mantenimiento y reparación de automotores.	51
Tabla 8: Servicios para Procesos Estratégicos.	54
Tabla 9: Servicios para Procesos Operativos.	56
Tabla 10: Servicios para Procesos de Soporte.....	57
Tabla 11: Cálculo de la Muestra Finita	62
Tabla 12: Interpretación tabular de la pregunta 1	65
Tabla 13: Interpretación tabular de la pregunta 2.....	66
Tabla 14: Interpretación tabular de la pregunta 3.....	67
Tabla 15: Interpretación tabular de la pregunta 4.....	68
Tabla 16: Interpretación tabular de la pregunta 5.....	69
Tabla 17: Interpretación tabular de la pregunta 6.....	70
Tabla 18: Interpretación tabular de la pregunta 7.....	73
Tabla 19: Interpretación tabular de la pregunta 8.....	76
Tabla 20: Interpretación tabular de la pregunta 9.....	78
Tabla 21: Interpretación tabular de la pregunta 10.....	80
Tabla 22: Interpretación tabular de la pregunta 11.....	81
Tabla 23: Interpretación tabular de la pregunta 12.....	82
Tabla 24: Interpretación tabular de la pregunta 13.....	83
Tabla 25: Interpretación tabular de la pregunta 14.....	84
Tabla 26: Interpretación tabular de la pregunta 15.....	85
Tabla 27: Estimacion de Precios	90
Tabla 28: Lista de Paquetes de servicios	91
Tabla 29: Lista de servicios	102
Tabla 30: Lista de Equipos	106
Tabla 31: Lista final de portafolio de servicios	113
Tabla 32: Activos fijos	119
Tabla 33: Activos diferidos	120
Tabla 34: Gastos de Servicios basicos.....	120
Tabla 35: Suministros de Oficina	121
Tabla 36: Costo de mano de Obra	121

Tabla 37: Gastos Administrativos	122
Tabla 38: Gastos de Venta.....	122
Tabla 39: Capital de Trabajo	123
Tabla 40: Total de Inversión.....	123
Tabla 41: Fuentes y usos	124
Tabla 42: Cálculo de cuotas para financiamiento del proyecto.....	125
Tabla 43: Ingresos del Proyecto	126
Tabla 44: Total de costos y gastos.....	127
Tabla 45: Depreciación de Activos	127
Tabla 46: Estado Actual Financieros.....	128
Tabla 47: Estado de Resultados Financieros	129
Tabla 48: Costos Variables por año.....	130
Tabla 49: Costos fijos por año.....	131
Tabla 50: Flujo de Caja con Financiamiento.....	132
Tabla 51: Tabla Final de Resultados VAN-TIR-B/C y Periodo de Recuperación de la Inversión	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de empresas en el Ecuador según su tamaño	3
Figura 2: Clasificación de los sectores económicos más representativos de PYMES en Cuenca	8
Figura 3: Relación Consultor-Cliente	12
Figura 4: Fases del proceso de consultoría	14
Figura 5: Actividades de consultores de procesos	15
Figura 6: Procesos comunes de una empresa	19
Figura 7: Organigrama empresarial de MBA consultores	26
Figura 8: Funciones del Marketing	26
Figura 9: Esquema financiero	30
Figura 10: Diagrama metodológico	34
Figura 11: Empresas de mantenimiento y reparación de vehículos	49
Figura 12: Vehículos motorizados matriculados	49
Figura 13: Diagrama de Etapas	60
Figura 14: Interpretación grafica pregunta 1	64
Figura 15: Interpretación gráfica pregunta 2	65
Figura 16: Interpretación gráfica pregunta 3	66
Figura 17: Interpretación gráfica pregunta 4	67
Figura 18: Interpretación grafica pregunta 5	68
Figura 19: Interpretación gráfica pregunta 6	69
Figura 20: Interpretación gráfica pregunta 7	72
Figura 21: Interpretación gráfica pregunta 8	75
Figura 22: Interpretación gráfica pregunta 9	78
Figura 23: Interpretación gráfica pregunta 10	79
Figura 24: Interpretación gráfica pregunta 11	80
Figura 25: Interpretación gráfica pregunta 12	81
Figura 26: Interpretación gráfica pregunta 13	82
Figura 27: Interpretación gráfica pregunta 14	83
Figura 28: Interpretación gráfica pregunta 15	85
Figura 29: Opción de contratación de paquetes	92
Figura 30: Ubicación geográfica	94
Figura 31: Ubicación de Oficinas	95
Figura 32: Análisis FODA	96
Figura 33: Organigrama de consultora	97
Figura 34: Diagrama de flujo de atención al cliente	104
Figura 35: Distribución de planta	108
Figura 36: Distribución de planta 3D	110
Figura 37: Diagrama de flujo de proceso de las Fases del servicio	117

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1: Ecuación del tamaño de la muestra:	37
Ecuación 2: Carga de Trabajo	106
Ecuación 3: Ecuación del punto de equilibrio en base a los ingresos:	130

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DE PROCESOS, ORIENTADA
A LAS PYMES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ, PARA
VEHÍCULOS LIVIANOS EN LA CIUDAD DE
CUENCA”

AUTOR:

WALTER ORLANDO SANMARTÍN HURTADO

RESUMEN

El propósito de la presente investigación, es el análisis de factibilidad de la puesta en marcha de una empresa consultora de procesos, dirigida a los servicios de asesoría para las pequeñas y medianas empresas del sector automotriz, enfocadas a los servicios de mantenimiento para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Específicamente, se propone brindar un soporte profesional de consultoría para el cumplimiento de los pasos teóricos, empezando desde los procesos Estratégicos, como de los procesos de Soporte y de los procesos Operativos, todo esto con el objetivo de atender sus falencias y necesidades organizacionales estableciendo parámetros de: organización, planificación y gestión, empezando desde la propia gerencia y de las muchas habilidades personales que requiere el sector operativo, mediante orientación y/o asesoría individual y personalizada para el manejo correcto de sus empresas, tanto en el manejo interno, como el de adoptar estrategias para afrontar los cambios del entorno y así lograr sus metas, objetivos para el desarrollo y mejora de la productividad, y que al mismo tiempo se les brindará opciones de sustentabilidad, de corto, mediano y largo plazo.

Por medio del estudio de mercado se determinará si existe una necesidad insatisfecha, se realizará un estudio técnico que permitirá establecer, el tamaño, la localización, los procesos operativos, la estructura funcional y legal de la consultora. Finalmente se realizará el estudio económico y financiero que determinará si es factible o no, la creación de la empresa.

Palabras Clave: Consultor, Procesos, Gestión, Factibilidad, Productividad.

ABSTRACT

The purpose of this research is the feasibility analysis of the start-up of a process consulting company, aimed at consulting services for small and medium-sized companies in the automotive sector, focused on maintenance services for light vehicles in the city of Cuenca-Ecuador. Specifically, it is proposed to provide professional consulting support for the fulfillment of theoretical steps, starting from Strategic processes, such as Support processes and Operational processes, all this with the aim of addressing their shortcomings and organizational needs by establishing parameters of: organization, planning and management, starting from the management itself and the many personal skills it requires the operator sector, through individual and personalized guidance and/or advice for the correct management of their companies, both in internal management, such as adopting strategies to deal with changes in the environment and thus achieve their goals, objectives for the development and improvement of productivity, and at the same time providing them with sustainability options, in the short, medium and long term.

The market study will determine if there is an unmet need, a technical study will be carried out that will establish the size, location, operational processes, and the functional and legal structure of the consultancy. Finally, the economic and financial study will be carried out to determine whether the creation of the company is feasible or not.

Keywords: Consultant, Processes, Management, Feasibility, Productivity

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas nacen de la visión, las ideas y la voluntad de aquellas personas que deciden convertirse en empresarios (Ortegón et al., 2023), esto es, de la conjunción de esfuerzos con motivaciones propias y profesionales, con el objetivo de alcanzar una o varias metas (Pazmiño et al., 2020). Desde el mismo término de “empresa” en una perspectiva se refiere a una tarea compleja y difícil, cuya realización supone esfuerzos y sacrificios, se trata de un área a la que pocas personas se dedican. La UNICEF, el PNUD y el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca de la República del Ecuador (2021) definen empresa como toda “unidad de organización dedicada a actividades usualmente con fines lucrativos” (p.6).

Las empresas de mantenimiento vehicular, disponen de una estructura organizacional y funcional básica elemental cuya toma de decisiones suele estar concentrada en una o en muy pocas personas, lo cual puede representar una ventaja de flexibilidad y capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes del entorno en comparación con empresas más grandes, a la vez que podría permitir una mayor fluidez comunicacional entre sus integrantes, pero que suele contar con poco apoyo financiero, organizacional, logístico, legal y de especialización profesional (Pazmiño et al., 2020).

Todo ello puede ser cubierto mediante algún tipo de asesoría o consultoría en aspectos gerenciales, que ayude a determinar la factibilidad integral de la idea de negocio (Pazmiño et al., 2020) y a utilizar herramientas como la planificación estratégica, como la formulación de una misión, una visión, valores, metas y objetivos que alcanzar, así como identificar sus fortalezas y debilidades internas, aprovechar las oportunidades del entorno y la determinación de amenazas. Esta asesoría puede ser brindada a través de servicios profesionales de consultoría empresarial, con énfasis en la especificidad de los requerimientos de cada empresa además de respuestas viables y prácticas a sus requerimientos.

El objetivo de este proyecto será la creación de una empresa de consultoría, una pequeña y mediana empresa dedicada a los servicios de planificación, organización, dirección y control de las PYMES de mantenimiento automotriz en la ciudad de Cuenca, que viabilice y direcciona de una manera adecuada para alcanzar mejores resultados, que impulsen el crecimiento de las pymes, por cuanto la industria de mantenimiento automotriz ha sido uno de los servicios que ha crecido rápidamente en los últimos años, se ha notado la capacidad de mejorar su competitividad a través de una consultoría de procesos con la finalidad de mejorar la estructura funcional en la industria, mediante la introducción de nuevas prácticas y modelos estratégicos. Los servicios de consultoría se orientan hacia este mercado donde las empresas tienen muy buenas proyecciones de negocio y reciben atractivos beneficios que les permiten generar empleo y desarrollo.

La presente investigación incluye seis capítulos. En el primer Capítulo se hace una introducción general de la temática abordada. En el segundo Capítulo se formula el problema o situación a intervenir, que justifica la ejecución de la investigación. El capítulo tres expone las bases teóricas y legales que sirven de referencia en el tema objeto de estudio. El capítulo cuarto explica los métodos, instrumentos y técnicas de la investigación científica que son aplicados para la ejecución del estudio. En el capítulo cinco se realiza el estudio de mercado, que especifica los servicios a ofrecer, su precio, la cantidad y las características de actuales de los mismos, así como la demanda actual y futura, incluyendo las particularidades del Estudio técnico y el Estudio Económico y Financiero, que permitirán determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto desde sus hallazgos de la investigación, junto con su análisis. En el Capítulo seis se exponen las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

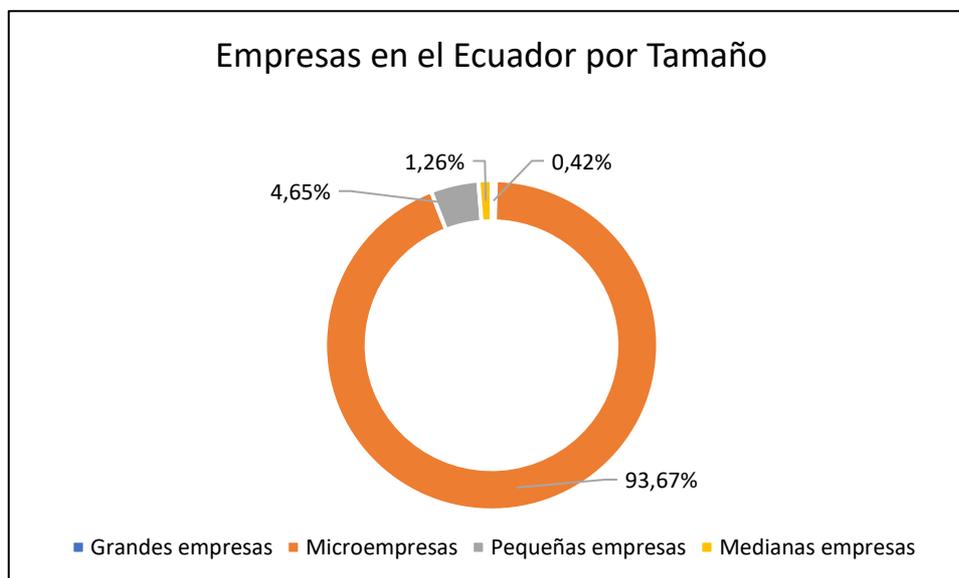
2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las unidades empresariales son formadas de aquellas personas que asumen el rol de empresarios, esto es, de alguien que desea montar un negocio, tenga o no la experiencia o la preparación académica y profesional en la actividad que proyecta llevar a cabo (Ortegón et al., 2023). A través de esa iniciativa, surgen nuevos productos y servicios, se crea un efecto de actividad económica, empleo y de generación de ingresos.

En el Ecuador, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se determina por criterios como: la cantidad de trabajadores, los ingresos o una combinación de dichas variables.

Figura 1: Estructura de empresas en el Ecuador según su tamaño



Nota: Como se estructuran las empresas del Ecuador según su tamaño. Autoría propia con base de datos de:(INEC, 2023a), Adaptada (Autor, 2024).

Como se puede observar en la Figura 1, según el último censo de la economía nacional (2022), de las 1.228.415 empresas registradas, 1.150.627 son microempresas (con una facturación anual inferior a US\$100.000 USD y una nómina de 1 a 9 empleados); 57.123 son pequeñas empresas (con ingresos de US\$100.001 a US\$1.000.000 por año y una nómina de 10 a 49 empleados) 15.539 son medianas empresas (facturan entre US\$1.000.001 y US\$10.000.000, empleando de 50 a 199 empleados) y las restantes 5.126 son grandes empresas (ventas anuales superiores a US\$10.000.000, con 200 o más empleados (INEC, 2023a).

De ese total de micros, pequeñas y medianas empresas, el 46% pertenece al sector servicios y al 34% al comercio, quedando la quinta parte restante repartida entre las agrícolas, las ganaderas y las pesqueras (9,58%); manufactureras (8,41%); constructoras (3,36%) y otras (0,21%).

En la provincia de Azuay, no obstante, la mayoría de estos pequeños negocios son comerciales y manufactureros, que agrupan a 85 de cada 100 negocios (Censos, 2023). Dentro de dicha provincia, el cantón Cuenca registra 63.021 empresas, de las cuales 59.033 son micro, 3.004 son pequeñas, 748 son medianas y 236 son grandes, generando 144.042 empleos y con ventas totales de 10.037.723 dólares. Ese cantón también muestra la mayor concentración de micros, pequeñas y medianas empresas, con un 87,23%. El subrenglón de comercio al por mayor y al por menor de repuestos para automóviles constituye el 23,24%, incluyendo las empresas de reparación y mantenimiento de automóviles y motocicletas (Censos, 2023).

Las empresas de mantenimiento automotriz de Cuenca ofrecen diversos tipos de servicios, y la creciente demanda de los mismos exige de ellas una atención ágil, puntual, de alta calidad y a un precio competitivo. Sin embargo, muchas de esas empresas no están en capacidad de brindar servicios con las prestaciones demandadas por la clientela al presentar falencias de distinta naturaleza, entre los que pueden citarse la falta de implementación de mejora continua y de la aplicación de modelos o herramientas estratégicas para la mejora de la productividad, dado un pobre conocimiento de cómo hacerlo; limitación de recursos financieros, materiales y humanos; vulnerabilidad en la cadena de suministros; sistema de distribución de planta no óptimo (LAY OUT); deficiencia en gerencia del personal y otras variables derivadas como espacios físicos de trabajo no aptos, ambiente laboral inadecuado e

insatisfacción laboral, entre otros.

Para el caso de la implementación de principios de optimización de procesos para estos centros de servicios, suele ser más difícil de lo habitual, sea por la poca capacidad financiera que poseen para afrontar grandes planes de inversión, o para hacer grandes cambios en su capacidad instalada, y para hacer estudios de mercado que le permitan conocer los requerimientos específicos de sus clientes, o también para obtener condiciones ventajosas en las relaciones con sus proveedores. Todo ello puede deberse también a la creencia generalizada de que dichos principios de mejora continua solamente son aplicables a empresas de mayor magnitud o de otros sectores económicos.

La respuesta a estas situaciones en las grandes y medianas empresas suele abordarse a través de la toma de decisiones apoyadas en una asesoría externa, brindada por una empresa consultora. Especialmente importante es aquella modalidad de consultoría que aborda los procesos de la empresa, esto es, de la ejecución de sus diferentes operaciones regulares, en procura de lograr sus objetivos y metas.

Las firmas consultoras identifican los procesos empresariales y los desagregan en componentes más pequeños, a fin de estudiar su composición, viabilidad técnica, operativa y financiera (Torres, 2021). En ese sentido, los procesos generales que ejecuta una empresa, a su vez, pueden clasificarse en estratégicos, operativos y de soporte. Respecto a los procesos estratégicos son aquellos que comprenden el establecimiento de metas y objetivos estratégicos, así como de la planificación de los recursos, acciones y el tiempo requerido para lograrlos adicional al estudio de todo el entorno que rodea a la empresa. En los procesos operativos se refiere a la puesta a disposición de los consumidores de la oferta comercial de la empresa y toda la logística del proceso productivo, del manejo de los inventarios y de la comercialización, mercadeo y ventas a los consumidores. Finalmente, los procesos de soporte, como su nombre lo indica, brindan la base para la ejecución del resto de las operaciones (Torres, 2021).

La metodología de los servicios de las empresas consultoras de procesos suele estar compuesto por una secuencia de pasos que incluyen: un diagnóstico inicial de la situación que presenta la empresa y todas sus derivaciones e implicaciones; la

planificación de las acciones a desarrollar en concordancia con lo diagnosticado y según los haberes de recursos humanos, de la empresa y de la consultora, que será involucrado en la consultoría; la implementación de la solución propuesta, que incluye la entrega de material de documentación de las reuniones y los procesos efectuados; a continuación se da un proceso de monitoreo o seguimiento, a modo de auditoría de la rigurosidad seguida en los procesos recomendados y, finalmente, una recomendación de mejoramiento de las técnicas sugeridas y aplicadas, a fin de optimizar los resultados con el paso del tiempo (Torres, 2021). Un modelo de gestión competitiva muy recomendado y aplicado en esas ocasiones es el Sistema de Lean Manufacturing que permite mejorar la ejecución de las actividades, con excelentes resultados, como una mejora de la productividad en un promedio de un 25% cuando es aplicado de forma adecuada, estandarizando todo el sistema a fin de validar y consolidar dichas actividades (Socconini, 2019).

No obstante, se podría decir que las únicas empresas que reciben estas asesorías sean las empresas grandes y que les permiten crecer aún más y con una cantidad alta de empresas pequeñas que podrían requerir asesoría con mayor urgencia. La respuesta a esta necesidad, específicamente se refiere a las pequeñas y medianas empresas de servicios de mantenimiento y venta de repuestos automotrices en la ciudad de Cuenca, se plantea en la presente investigación.

Los nuevos proyectos de desarrollo han sido de vital importancia, no solo por la razón que se crean nuevas empresas, también con el objetivo de que la economía se mantenga activa y competitiva en el mercado; debido a que la situación económica del país está en déficit, peor aún con las dificultades de obtener algún tipo de crédito para la creación de nuevos emprendimientos, y que tales condiciones no deben ser un obstáculo, sino un desafío para los emprendedores que quieran seguir creando e implementando nuevas oportunidades de negocio que satisfagan las necesidades actuales del mercado.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Es posible realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa

consultora de procesos, para las PYMES dedicadas a prestar servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca?

2.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Es posible realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de las PYMES prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz y determinar si existe una necesidad insatisfecha?
- ¿Se puede desarrollar un análisis técnico para establecer el tamaño, la localización, los procesos operativos, la estructura funcional y legal de la consultoría?
- ¿Es posible formular el estudio económico y financiero para la creación de una empresa de consultoría para las PYMES que ofrecen servicios de mantenimiento automotriz?

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La creación de esta microempresa de consultoría responde a las necesidades de las empresas en el sector de servicios de mantenimiento automotriz para contar con las herramientas y personal adecuado, con conocimientos relevantes como: planificación, organización, dirección y control de las pymes de mantenimiento automotriz, que apoyen y orienten el desarrollo de los diversos procesos de gestión, para que a corto plazo se logre la sustentabilidad, en el objetivo de a largo plazo mediante la implementación de estudios de factibilidad para identificar puntos débiles, brindar alternativas suficientes, para lograr la correcta ejecución de los procesos y apoyar a la empresa en el logro de sus objetivos.

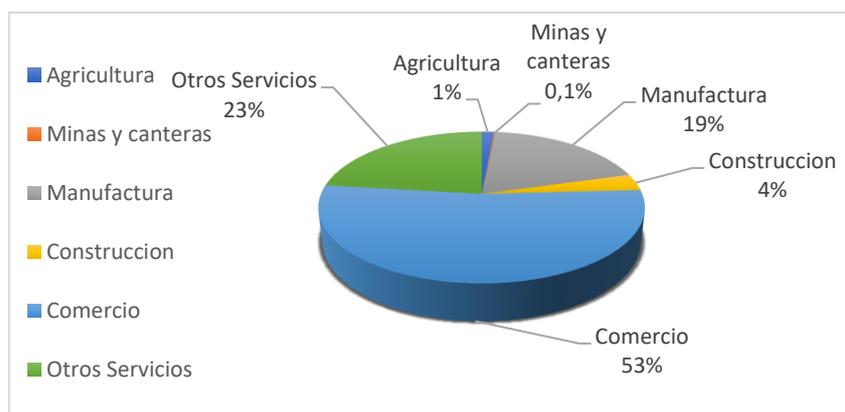
La importancia del análisis de la productividad debe ser un tema tomado en cuenta en estas organizaciones por lo cual se pueden implementar una de las estrategias más efectivas para incrementar las utilidades de estas PYMES de mantenimiento automotriz, por lo que estas tienen que satisfacer no solo un perfil de cliente, sino varios, cada uno de los cuales puede dictar diferentes condiciones de servicio, especificaciones y precios.

En estas empresas de mantenimiento automotriz existen diversos tipos de servicios de mantenimientos, por lo cual, estos son cada vez más exigentes por la demanda de vehículos en los últimos años, conceptos como: agilidad, productividad, puntualidad, calidad, buen servicio, buen precio están incluidos en los servicios prestados. Sin embargo, muchas empresas de esta índole establecidas en Cuenca carecen de una estrategia real y brindan poco valor agregado a los clientes, por lo que no logran integrarse al mercado.

LAS PYMES EN CUENCA-ECUADOR

En 2023, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) proporcionó los últimos datos oficiales sobre el número de empresas existentes en el Ecuador. El directorio de empresas e instituciones (DIEE) registra un total de 1.228.415 empresas en el Ecuador; para la provincia del Azuay siendo el cantón Cuenca como la principal ciudad con presencia comercial, con 63.021 unidades catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (INEC, 2023b). Según la clasificación (INEC, 2023b), los sectores económicos en los que operan estas empresas son: servicios, comercio, agricultura, manufactura, construcción, explotación de minas y canteras.

Figura 2: Clasificación de los sectores económicos más representativos de PYMES en el Azuay



Nota: Clasificación de los sectores económicos más representativos de PYMES en Cuenca y sus porcentajes de Participación. Tomada de (INEC, 2023b), Adaptada (Autor, 2024).

Como se muestra en la Figura 2, los sectores más representativos de Azuay son el

comercio y la manufactura, que en conjunto generan el 72% de los ingresos de la provincia (INEC, 2023b). Además, entre los cantones de la provincia del Azuay, el cantón Cuenca es el que tiene el mayor porcentaje de presencia empresarial (87,23%). Del total de negocios, el 23% se concentra al comercio al por mayor y menor de venta de repuestos para automóviles, entre los cuales también dentro de este porcentaje se encuentran las empresas de reparación y mantenimiento de automóviles y motocicletas (INEC, 2023b).

Por las razones expuestas y según los datos mostrados del INEC es factible realizar el presente proyecto de consultoría, por lo que sería de gran rentabilidad por las cifras expuestas y el volumen de pymes orientadas a servicios de gestión automotriz con esto se logrará una mejor productividad al sector, aumentando el desarrollo económico de la ciudad, además que el crecimiento es evidente diariamente por la adquisición de un gran volumen de ventas de vehículos tanto nuevos como usados, este efecto ha sido fundamental para el crecimiento de demanda de las PYMES de mantenimiento automotriz en la ciudad de Cuenca.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un análisis de factibilidad para crear una empresa consultora de procesos, para las PYMES dedicadas a prestar servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de las PYMES prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz y determinar si existe una necesidad insatisfecha.
- Desarrollar un análisis técnico para establecer el tamaño, la localización, los procesos operativos, la estructura funcional y legal de la consultoría.

- Formular el estudio económico y financiero para la creación de una empresa de consultoría para PYMES que ofrecen servicios de mantenimiento automotriz.

2.5 HIPÓTESIS

El estudio de factibilidad permitirá determinar la existencia de demanda insatisfecha, la identificación del portafolio de servicios a ofertar y la viabilidad económico - financiera para la creación de la empresa prestadora de servicios de consultoría para PYMES de servicios automotrices.

2.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

El análisis de factibilidad permitirá determinar la viabilidad de crear una empresa consultora de procesos, para las PYMES dedicadas a prestar servicios de mantenimiento automotriz en vehículos livianos de la ciudad de Cuenca.

2.5.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS

- El estudio de mercado para identificar las necesidades de las PYMES prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz permitirá determinar si existe una necesidad insatisfecha.
- Se realizará un estudio técnico que permitirá establecer el tamaño, la localización, los procesos operativos, la estructura funcional y legal de la consultoría.
- La formulación del estudio económico y financiero permitirá la creación de una empresa de consultoría para PYMES que ofrecen servicios de mantenimiento automotriz.

2.5.3 HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

Con la ayuda de cuestionarios estructurados, encuestas establecidas, entrevistas de manera eficiente y con las herramientas de investigación de mercado, permitirá determinar la existencia de una demanda de mercado, también el diseño del tipo de

servicio a ofrecer y la factibilidad económico-financiera para la propuesta de creación de una consultora para PYMES que presten servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca.

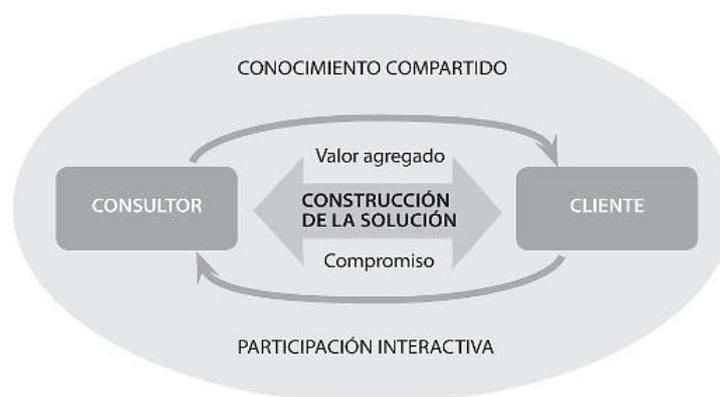
3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 CONCEPTO DE CONSULTORÍA DE EMPRESAS.

La consultoría se considera una actividad profesional dirigida a aportar el conocimiento, la experiencia (experticia) y los recursos a disposición de la organización para identificar y definir problemas, crear y desarrollar soluciones, ejecutar procesos y liderar el cambio organizacional. Su objetivo principal es crear más competencia en la organización, promover procesos de mejora continua y desarrollo organizacional. La consultoría se desarrolla principalmente en el proceso de creación de valor para la empresa del cliente.

Por lo tanto, la consultoría es un proceso de construcción conjunta en el que el cliente es responsable de brindar información confiable, oportuna y de participar activamente en todo el proceso, responsabilizándose de su éxito. Por otro lado, el consultor es responsable de utilizar su experiencia, su experiencia de campo y sus recursos personales para satisfacer las necesidades del cliente y responder al éxito del proceso, ver Figura 3 (Hurtado Restrepo, 2018).

Figura 3:Relación Consultor-Cliente



Nota: Proceso de consultor-cliente se responsabiliza de entregar información confiable y oportuna, así como participar activamente en todo el proceso. Tomada de (Hurtado Restrepo, 2018).

3.1.1 TIPOS DE CONSULTORÍA

La consultoría es una actividad general que se puede realizar en cualquier campo del conocimiento, en variados escenarios y en cualquier sector de actividad organizativa (ya sea pública, privada, social, sanitaria, educativa, agrícola, eléctrica, etc.). En principio, esta actividad se llevó a cabo en el área de negocios para tratar de mejorar la productividad y el éxito financiero de la empresa. Sin embargo, ha evolucionado no sólo en producción, administración y finanzas, sino también en marketing, talento humano, calidad y planificación estratégica. Es importante aclarar los diferentes tipos de consultoría que se pueden dar de acuerdo con su función y al tipo de servicios que se ofrece (Hurtado Restrepo, 2018):

3.1.1.1 CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Tiene como objetivo promover el cambio y el aprendizaje en la forma en que se dirige y gestiona la organización. Como una consultoría organizacional o de negocios, se pueden mencionar las consultorías en las siguientes áreas: planificación estratégica, gestión de la calidad, tecnologías de la información y la comunicación y gestión de personal.

3.1.1.2 CONSULTORÍA TÉCNICA

Tiene como objetivo resolver un problema específico en un proceso específico en el campo de la organización y está especializado en una tecnología específica. Por ejemplo, en el asesoramiento técnico incluye asesoramiento sobre procesos de fabricación, termodinámica, calibración y gestión de equipos, lubricación, entre otros (Hurtado Restrepo, 2018).

Otra clasificación de la consultoría responde al área organizacional que atiende, pudiendo abarcar espacios de Finanzas, de Gestión Humana, Mercadeo, Comercialización, Sistemas de información, Logística y de Producción (Hurtado Restrepo, 2018). En función de (Quintero, 2013) según el enfoque, se clasifica a la consultoría en:

3.1.1.3 CONSULTORÍA DE PROCESOS

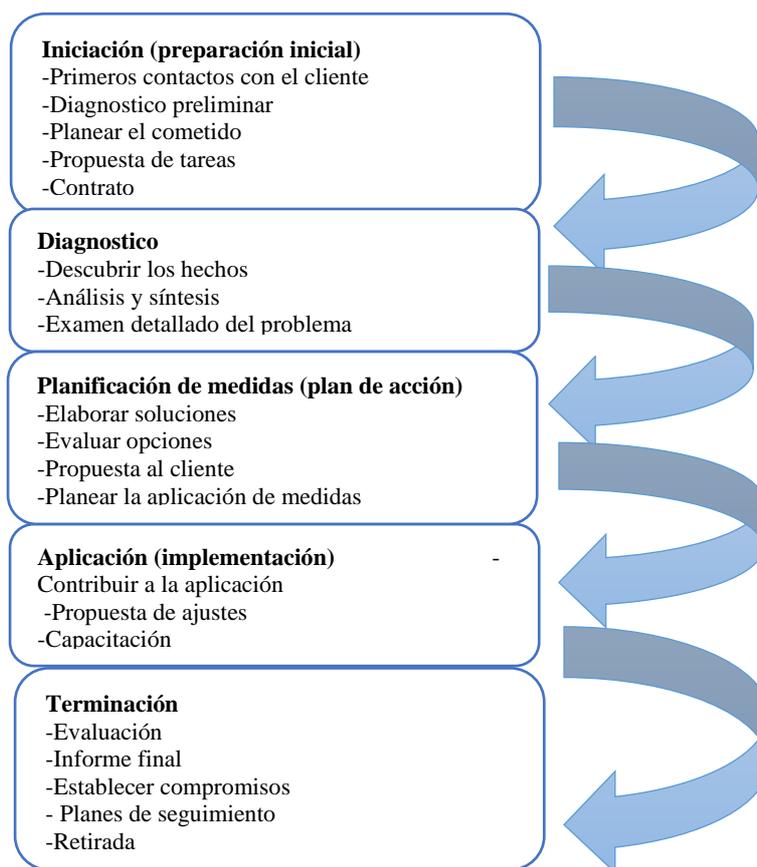
Es aquella organización que ayuda a la empresa a obtener la máxima eficiencia y productividad, que ayude a los clientes a analizar las condiciones actuales para crear procesos de mejora.

3.1.1.4 CONSULTORÍA DE TAREA

Ayuda a resolver problemas específicos en cualquier proceso organizacional.

3.1.2 FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

Figura 4: Fases del proceso de consultoría



Nota: Fases del proceso de consultoría. Tomada de (M. L. F. A. López, 2005)
Adaptada (Autor,2024)

3.2 CONSULTORÍA DE PROCESOS

3.2.1 ¿QUÉ ES UN CONSULTOR DE PROCESOS?

Un consultor de procesos es el responsable del estudio, supervisión y control de las actividades o acciones ejecutadas por la empresa. Haciendo un papel relacionado con la jefatura o gerencia, este será el encargado de proporcionar las directrices de la toma de decisiones, como la planeación estratégica, técnicas y métodos desarrollados para una mejora continua de los procesos comerciales como productivas (Euroinnova, 2021).

Se debe tener presente que los procesos son lo más importante para todo tipo de empresa, desde la de menor magnitud hasta las más grande.

Las actividades que comúnmente realizan los consultores de procesos según Torres, (2021) son utilizar varias herramientas y metodologías para el análisis de las actividades o procesos para cualquier empresa u organización como:

- Graficas de diagramas temporales para la representación del ciclo de proceso.
- Fichas de actividades del proceso para un análisis detallado de cada proceso.
- Diagramas de flujo de cada proceso, para tener una mejor perspectiva y visualización del mismo.

En la Figura 5 se muestran las herramientas para el estudio de los procesos.

Figura 5: Actividades de consultores de procesos



Nota: Herramientas para estudiar los procesos de una organización. Tomada (Torres, 2021)

3.2.2 ¿QUIÉNES SON LOS CONSULTORES DE PROCESOS?

Los consultores de procesos son organizaciones que se involucran a analizar y estudiar el ciclo productivo de las empresas, se enfocan desde un punto de vista de sus procesos (Torres, 2021).

El consultor de procesos estudia todas las actividades involucradas en la organización y después la desglosa por procesos para después estudiar cada uno de ellos.

Identifica los procesos más grandes de la organización y luego los divide en partes pequeñas: proceso, sub-proceso, sub-sub proceso.

Respecto a lo expuesto anteriormente se representará en la Tabla 1 mediante un ejemplo y gráficamente, sería algo así:

Tabla 1: Procesos de una organización

Mega Proceso	Subproceso	Sub-subproceso
Comercial	1. Actualización de base de datos	1.1 solicitud de información a clientes actuales. 1.2 introducir la nueva información en la base de datos. 1.3 identificación de posibles errores en la introducción de datos.
	2. Visitas a clientes	2.1 planificación de la agenda de las visitas 2.2 preparación del catálogo de productos / servicios y argumento de venta. 2.3 toma de datos del pedido del cliente
	3. Elaboración de la oferta	3.1 cálculo de costos y precio de venta en base a la toma de datos. 3.2 preparar el formato y la información contenida en la oferta. 3.3 identificación de posibles errores en la oferta.
	4. Presentación de la oferta	4.1 coordinación de agendas entre cliente y proveedor para la visita 4.2 explicación de la oferta 4.3 rebatir objeciones
	5. Seguimiento de la oferta	5.1 agendar la planificación de la llamada de seguimiento 5.2 realización de la llamada de seguimiento 5.3 rebatir objeciones

Nota: Análisis de Actividades de una empresa, dividida en procesos. Tomada (Torres, 2021).

En la Tabla 1 se puede observar que es más fácil analizar, trabajar en un sub-procesos y sub-sub procesos que un mega proceso.

Por lo cual es muy importante que este análisis lo realice el consultor como primer punto antes de hacer cualquier levantamiento de información o trabajo.

3.2.3 IMPORTANCIA DE LOS CONSULTORES DE PROCESOS.

El consultor de procesos será el encargado de mejorar y optimizar cualquier proceso de la organización, su presencia en la empresa será de vital importancia, evitando pérdidas potenciales, corrección de acciones equivocadas en los procesos, inclusive para determinar la factibilidad de proyectos que tiene la empresa hacia un futuro, lo cual puede ser muy significativo en la visión de la organización (Euroinnova, 2021).

3.2.4 PASOS A SEGUIR PARA UNA CONSULTORÍA DE PROCESOS

Según Euroinnova,(2021) existen 3 pasos a seguir para el desarrollo de proceso de consultoría y son los siguientes: Análisis a la empresa, Detectar el problema, Modelo de estrategias.

- **Análisis a la empresa:** Antes de implementar cualquier método o estrategia, el consultor deberá estudiar a detalle cada empresa a la que va a dar asesoría, deberá de hacer un análisis del personal, actitudes, falencias; ver las actividades de gestión de recursos e inclusive lo que la empresa planea hacer.
- **Detectar el problema:** Después de haber estudiado la empresa, el consultor deberá determinar que departamentos se encuentra trabajando inadecuadamente y que áreas operan eficientemente, y que se puedan corregir; desde el capital humano, como adicionando a los procesos industriales la incorporación de programas estadísticos. El consultor realizará un informe sobre el levantamiento de información más relevante que ha observado en la inspección y que se deba de considerar en su inmediata corrección, y que se note en el diagnostico una evaluación ecuánime que tiene como finalidad ayudar a la empresa.
- **Diseño de estrategias:** El consultor debe disponer de información suficiente para desarrollar los métodos necesarios y así resolverlo con éxito los problemas de la organización. Lo que se recomienda en este punto es realizar una formulación lo que descubrió a lo largo del proceso de investigación

mediante un análisis FODA, que no solo le dará una idea de las estrategias para resolver los problemas percibidos, sino que también le ayudará a comprender las debilidades y fortalezas de la organización y qué factores amenazan el desarrollo actual de la empresa.

3.2.5 QUÉ PROCESOS ESTUDIAN LOS CONSULTORES

Procesos que existen en una empresa y que pueden ser estudiados son los siguientes (Torres, 2021):

3.2.5.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Son todos los procesos que están involucrados con el estudio de éxito de un negocio, relacionado con los objetivos, la comunicación estratégica y todos los procesos que comprenden a la dirección y gestión empresarial.

3.2.5.2 PROCESOS OPERATIVOS

Son procesos que están directamente involucrados con la producción de la empresa. Tiene relación estrechamente con la fabricación y distribución del producto o servicio de la empresa al mercado.

En resumen, son los procesos responsables de entregar valor al consumidor final.

Como principales puntos:

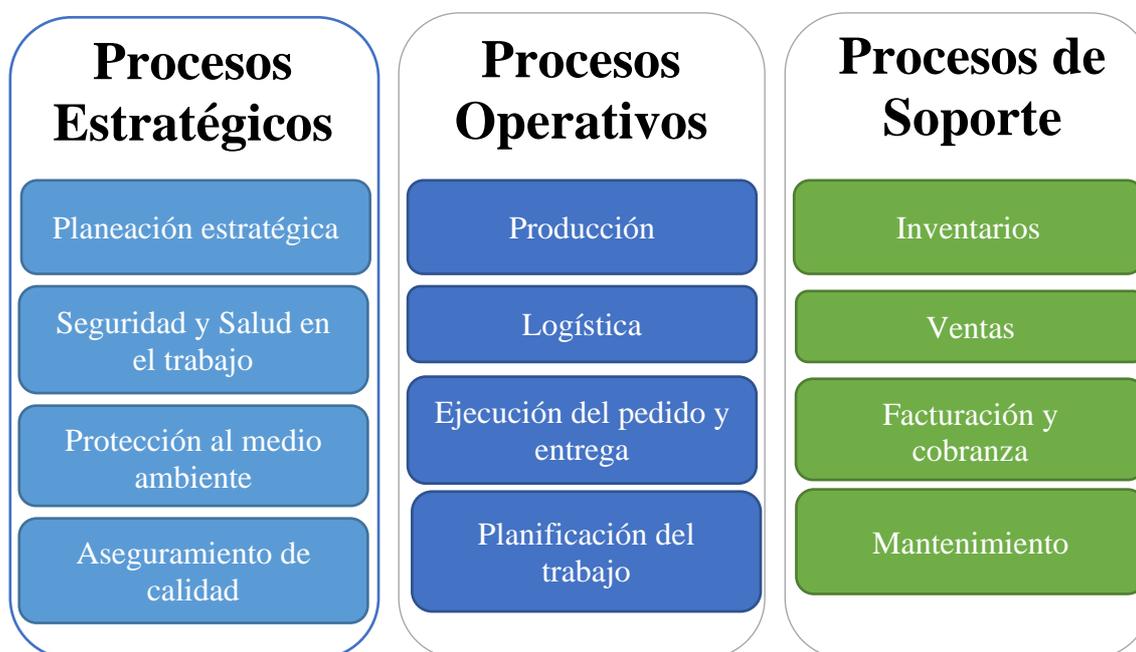
- El primer contacto inicial con los clientes para determinar sus necesidades.
- Cuando se comprueba la capacidad de la empresa, para ofrecer un producto o servicio.
- Vinculado directamente con la planificación del trabajo.
- Y finalmente para la fabricación del producto o servicio y para la entrega del consumidor.

3.2.5.3 PROCESOS DE SOPORTE:

Estos son los procesos que respaldan o ayudan a que los procesos operativos avancen en el día a día. Lo que se trata de decir es que son procesos de adquisiciones, gestión y facturación, mantenimiento de infraestructuras, incidencias, etc.

En la figura 6 se representa los procesos más comunes en las empresas.

Figura 6: Procesos comunes de una empresa



Nota: Algunos procesos que estudian los consultores dentro de una empresa. Tomada (Torres, 2021), Adaptada (Autor, 2024).

3.3 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)

Se puede decir que no existe un concepto o definición precisa de PYME ya que las variables de estas PYME pueden variar dependiendo de la situación económica de sus países productores, es decir. Las PYMES pueden ser muy grandes para un país con una economía similar a los principales indicadores de la economía mundial, que no alcanzan niveles significativos, y para otra gran economía, la propia empresa puede ser pequeña (Cleri, 2013); (Terlizzi, 2016).

En síntesis, se puede expresar que las PYMES son estructuras empresariales diferentes a las grandes empresas, que durante su vida se enfrentan a dos trayectorias posibles: transitar por el camino natural del crecimiento (micro, pequeña, mediana, grande) o permanecer y gozar de las ventajas de ser pequeñas, manejables y estables económicamente (Sarango-Lalangui et al., 2018).

En las microempresas y en las pequeñas empresas, es habitual que el dueño de la empresa o inversionista asuma la gerencia del negocio. Es el caso de las empresas cuyo producto o servicio es prestado de forma personal por el mismo individuo, utilizando instrumentos y herramientas de su propiedad, en una auténtica fusión del trabajo con el capital. Algo similar ocurre en las empresas familiares, donde un grupo de individuos unidos por lazos de consanguinidad trabajan en conjunto en el mismo negocio y que, aun cuando la función empresarial general se encuentra repartida entre todos ellos, es habitual que el liderazgo y la toma de decisiones se encuentre en alguno de ellos, por razones de experiencia, filiación familiar o capacidades. No obstante, dada la dificultad propia de la gerencia moderna de empresas y el cúmulo de habilidades personales que requiere, también es común observar que se asigne a algún profesional o técnico en las ciencias administrativas o gerenciales para el cargo, sea porque la empresa dejó de ser pequeña o que desde su nacimiento es de una magnitud mediana o grande. Es el caso de las grandes corporaciones, cuyo capital social puede estar representado por miles de acciones, con dueños diferentes y que, en ocasiones, puedan cotizarse de forma pública en los mercados de valores.

3.3.1 MARCO JURÍDICO LEGAL (PYMES)

El marco legal que apoya a las PYMES en el Ecuador se deriva del artículo 276 de la Constitución ecuatoriana, la cual fue ratificada en 2008, y el artículo 2 establece el objetivo del desarrollo de la institucionalidad nacional: “Crear un entorno económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible. El sistema se basa en la igualdad de beneficios del desarrollo, la distribución de los medios de producción y la creación de empleos dignos y estables” (Asamblea Constituyente, 2008).

Posteriormente, el numeral 3 recogió: “Promoción de la participación y control social, reconocimiento de la identidad y promoción de su justa representación en todas las etapas de la gestión estatal” (Asamblea Constituyente, 2008).

En la propia constitución, el artículo 283, inciso 1. 2, establece: "El sistema económico debe conjugarse en organizaciones económicas públicas, privadas, mixtas, de masas y solidarias y en las demás formas previstas en la constitución. La

economía de masas y solidaria debe ser regulada por ley, incluidas las cooperativas, asociaciones y organizaciones de cada sector (Asamblea Constituyente, 2008).

El artículo 321 de la Constitución establece: “El Estado reconoce y garantiza sus derechos de propiedad pública, privada, municipal, estatal, mancomunada, cooperativa, mixta y ejerce sus funciones sociales y ambientales” (Asamblea Constituyente, 2008).

Todo lo relacionado con el desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) y la democratización de la producción está regulado en el Libro 3 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en 2010. El texto del artículo 54 e del Código establece: “Fomentar la participación de las universidades y centros educativos locales, nacionales e internacionales en el desarrollo de programas empresariales y productivos con clara vinculación con el sector manufacturero para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Asamblea Nacional, 2010).

En relación con los objetivos previstos en el artículo 59 del citado reglamento, se determina que los objetivos de la política de democratización de la transformación productiva son promover y facilitar la adquisición de derechos de propiedad y la transformación de los medios de producción por parte de los ciudadanos ecuatorianos; promover la ciudadanía corporativa dando a los ciudadanos la oportunidad de adquirir acciones de capital en empresas estatales; el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos de producción para apoyar el desarrollo de la productividad de las pequeñas y medianas empresas; promover el cumplimiento de la ética empresarial, que puede incentivar y motivar a las empresas a realizar acciones que protejan el medio ambiente; apoyar el desarrollo de procesos innovadores en las empresas ecuatorianas para hacerlas a nivel nacional y más eficientes y atractivas en los mercados internacionales; entre otros (Asamblea Nacional, 2010).

En resumen, el contenido del marco legal muestra que en el Ecuador se han creado las condiciones legales y jurídicas para las garantías seguras de los negocios relacionados con las PYMES y cuenta con una legislación para proteger la operación y el desarrollo de las PYMES.

3.4 SERVICIOS QUE OFRECEN EMPRESAS DE MANTENIMIENTO VEHICULAR.

En cuanto al concepto de mantenimiento, se considera cualquier acción o trabajo necesario para mantener en condiciones operativas (seguridad, eficiencia, economía) todos los bienes (ej. edificios, equipos, etc.) que puedan resultar dañados con motivo de su operación. El mantenimiento del automóvil describe la eficiencia y la operación a través del proceso de análisis, acción forzada y prueba (A. J. Bastidas Guillén, 2016).

3.4.1 TIPOS DE MANTENIMIENTO

3.4.1.1 MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Es el responsable de la vida útil del vehículo a través de revisiones y reparaciones tempranas, que aseguran el funcionamiento adecuado de la flota vehicular sin tiempos de inactividad no planificados. Reduce los costos del cliente relacionados con el mantenimiento correctivo, mejores programas de inspección y mantenimiento, y reduciendo el tiempo de inactividad no planificado (A. J. Bastidas Guillén, 2016).

3.4.1.2 MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Es el proceso de encontrar y reparar daños en equipos o máquinas que han dejado de funcionar por razones desconocidas. Por lo general, este tipo de mantenimiento reparable causa pérdidas con los clientes, ya que el diagnóstico para determinar la causa de la falla, lleva tiempo y debe ser realizado por personal altamente capacitado (A. J. Bastidas Guillén, 2016).

En la Tabla 2, se muestran las actividades de mantenimiento más comunes realizadas en los talleres mecánicos automotrices (P. A. Regalado Vintimilla & J. L. Montesdeoca Cabrera, 2010).

Tabla 2: Actividades de Mantenimiento Automotriz

	ACTIVIDADES
MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS	ABC de motor.
	ABC de frenos.
	Cambio de filtro y aceite del motor.
	Cambio de banda de distribución y accesorios.
	Cambio de pastillas de freno.
	Alineación, balanceo y rotación de neumáticos.
	Limpieza de inyectores.
	Revisión y cambio de refrigerante del motor.
	Revisiones de seguridad de 18 puntos.
MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS	Reparación total o 4/3 del motor.
	Arreglo del sistema eléctrico.
	Corrección de la caja de cambios y diferenciales.
	Arreglo del sistema de aire acondicionado.
	Cambio de partes del sistema de suspensión y dirección.
	Rectificación de discos y tambores
	Evaluación por escáner.
	Soldadura del sistema de escape

Nota: Tabla especificada de los mantenimientos más comunes en los talleres mecánicos. Tomada de: (P. A. Regalado Vintimilla & J. L. Montesdeoca Cabrera, 2010), Adaptada (Autor, 2024).

3.5 GESTIÓN

“La gestión es una serie de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un fin”. En otras palabras, la gestión suele ser una serie de tareas realizadas para lograr un objetivo predeterminado. El término gestión generalmente se asocia principalmente con el mundo corporativo y se refiere a las acciones que realiza una empresa para lograr sus objetivos de ventas o ganancias. Pero no solo hay que gestionar empresas, proyectos o activos financieros, sino también cualquier tipo de recursos. Por ejemplo, una persona gestiona su propio tiempo cuando se organiza para realizar una serie de tareas en un momento dado (Westreicher, 2020).

3.5.1 PASOS DE LA GESTIÓN

Para Westreicher,(2020), los pasos principales para una gestión en el ámbito empresarial son los siguientes:

- **Planificación:** Se establecen objetivos a corto y largo plazo. Se basa en un análisis de la situación actual.
- **Organización:** Determinar los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados.
- **Dirección:** Es la ejecución de un plan y, a veces, un líder necesita liderar a un grupo de personas para que todos trabajen hacia el mismo objetivo.
- **Control:** Esta es la etapa final donde se comparan los resultados alcanzados con los resultados planificados previamente.

3.5.2 TIPOS DE GESTIÓN

Según Westreicher,(2020), los tipos de gestión más importantes son:

- **Gestión empresarial:** Es una serie de actividades que forman parte de un plan estratégico de negocios que agregan valor al desarrollo de la empresa.
- **Gestión de carteras:** Esta es una actividad que implica tomar decisiones de inversión y aplicarlas a un conjunto de activos elegidos de forma discrecional e individual.
- **Gestión de proyectos:** Es la gestión de múltiples recursos para desarrollar un proyecto (que puede ser de cualquier tipo) en un momento dado.
- **Gestión ambiental:** Es una serie de tareas encaminadas a hacer sostenible un proyecto o empresa con el mínimo impacto ambiental.
- **Gestión social:** Es el desarrollo de varias herramientas y programas para promover la inclusión social. Esto significa mayor acceso a educación, servicios de salud, oportunidades laborales, vivienda, seguridad, etc. Además, busque conexiones más fuertes entre los miembros de la comunidad.

- **Gestión del conocimiento:** Este es un concepto que se aplica a las empresas. Se refiere a la transferencia de experiencia y conocimiento entre los miembros de la organización. De esta manera, la empresa puede obtener más beneficios.
- **Gestión pública:** La gestión de los recursos del Estado debe corresponder a los intereses de los ciudadanos. Específicamente, esta es la tarea del poder ejecutivo.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional genera orden en una organización identificando y clasificando las actividades de la empresa, posee la facilidad de organización jerárquica en una empresa, fija roles, funciones y responsabilidades, con selectiva de autoridades para la toma de supervisión y decisiones.

Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe (Union Europea & cenpromype, 2015):

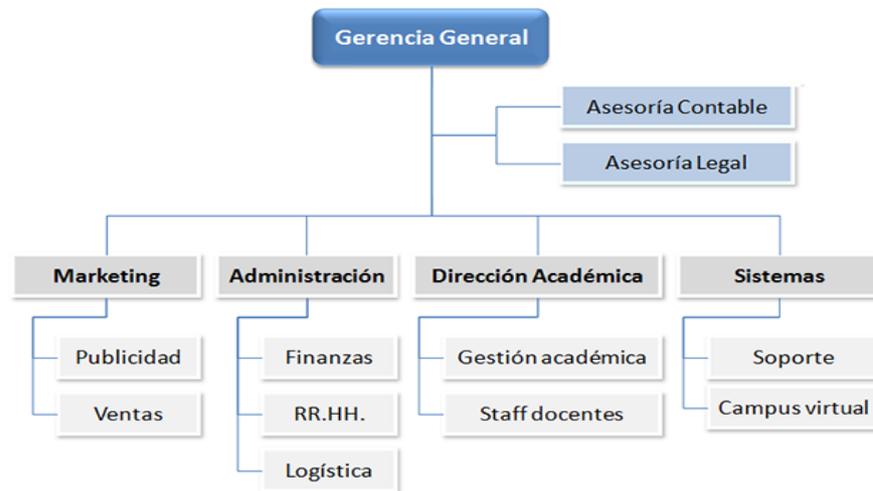
- Tener objetivos precisos, reales y medibles.
- Definir puntualmente la jerarquía, deberes y actividades de cada persona dentro de la organización.

Un organigrama representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos y funciones y las líneas oficiales de comunicación. El organigrama de una empresa dependerá de su naturaleza y dimensión, pero siempre debe promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa. Una adecuada estructura organizacional mejora la operación y productividad a través del orden, control y coordinación (Union Europea & cenpromype, 2015).

Según su estructura, las organizaciones pueden ser: en línea, funcional, de staff, en comité, matricial y virtual.

Para efectos del presente proyecto, se muestra en la Figura 7 una estructura organizacional de un tipo de consultoría.

Figura 7: Organigrama empresarial de MBA consultores

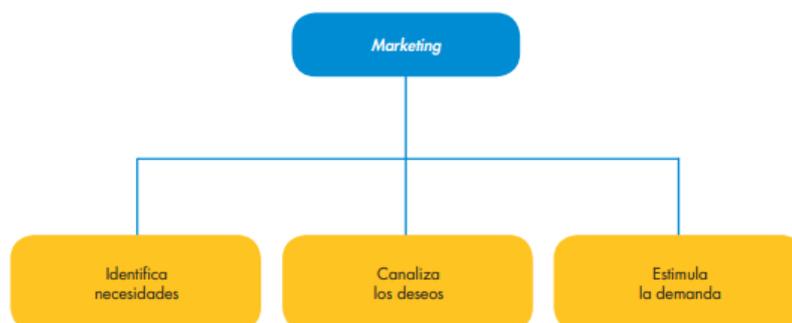


Nota: Tomada de: (*Organigrama Empresarial de MBA Consultores*, s. f.).

3.7 MARKETING

Es una actividad humana que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de las personas a través de un proceso de intercambio. En los negocios, el marketing es un conjunto de técnicas diseñadas para comprender el entorno empresarial e identificar las oportunidades que presenta. Fig.8 (Fernández, s. f.).

Figura 8:Funciones del Marketing



Nota: Técnicas aplicadas para satisfacer las necesidades de la empresa. Tomada de (Fernandez, s. f.).

3.8 ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

La viabilidad o sostenibilidad se refiere a la capacidad de un proyecto para ejecutarlo de manera efectiva y lograr los impactos esperados. La viabilidad integra los factores internos y externos del proyecto relacionados con los objetivos del proyecto y el entorno de desarrollo. Estos factores son tangibles, como: dinero, edificios, equipos, vehículos, el tamaño de un equipo de personas, o intangibles, como la tecnología, el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes. Hay varios factores que afectan la sostenibilidad de un proyecto u organización, y la relación entre ellos debe ser balanceadas (Luna, s. f.).

La viabilidad del proyecto se evalúa mediante las siguientes variables:

- a) Factibilidad técnica (Fortalezas y debilidades técnicas)
- b) Factibilidad organizativa (fortalezas y debilidades organizativas)
- c) Factibilidad económica (Fortalezas y debilidades económicas)
- d) Factibilidad contextual (oportunidades y amenazas del entorno)

3.9 ESTUDIO DE MERCADO

A través de la investigación de mercado, se trata de investigar cómo reaccionará el mercado ante un producto o servicio, y así llegar a la estrategia comercial más adecuada. Un mercado puede entenderse como un lugar donde se realizan intercambios, pero en este caso, desde una perspectiva empresarial, utilizaremos el término como un conjunto de compradores y bienes o servicios (Fernandez, 2017).

Hay una gran cantidad de productos similares fabricados por varias empresas en el mercado. Pero ¿por qué los productos de algunas empresas tienen más éxito que otros? ¿Por qué algunas empresas tienen mayores ventas que otras? Para dar

respuestas efectivas a estas y otras preguntas, es necesario analizar los elementos básicos que componen el mercado. Primero, es necesario aclarar algunos términos o conceptos importantes, ya que a menudo se usan en la investigación de mercado (Fernandez, 2017):

- **Necesidad:** Insatisfacción por no tener nada.
- **Demanda:** La cantidad de un producto que los compradores están dispuestos a comprar a un precio determinado.
- **Oferta:** La cantidad de un producto que un vendedor está dispuesto a ofrecer a un precio determinado.
- **Intercambio:** Obtener lo que la otra persona quiere a cambio de lo que ella quiere.
- **Mercado:** Puede entenderse como un lugar donde tiene lugar el intercambio, pero en nuestro caso utilizaremos el término como un conjunto de compradores y vendedores de una mercancía.
- **Marketing:** Actividad humana que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de las personas a través de procesos de intercambio. Dentro de los negocios, el marketing es un conjunto de técnicas encaminadas a conocer el entorno de una empresa e identificar las oportunidades que les presenta.

3.10 ESTUDIO TÉCNICO

El propósito de la investigación del estudio técnico es analizar y proponer diferentes opciones a la hora de elegir tecnologías para la producción de bienes o servicios, que además puedan probar la viabilidad técnica de cada tecnología. Este tipo de análisis identifica los equipos, suministros, instalaciones y equipos necesarios para llevar a cabo el proyecto y, por lo tanto, los costos de capital y operativos necesarios, así como el capital de trabajo necesario (Belizario Amanqui, 2020).

Los aspectos relacionados con el diseño, probablemente tengan el mayor impacto en los costos y la cantidad de inversión requerida, para completar el proyecto. En el análisis de la viabilidad económica del proyecto, este estudio técnico cumple una función informativa, que permite cuantificar los costos de operación y el monto de las inversiones relacionadas con el mismo. Una descripción del proceso de

fabricación lo ayudará a comprender las materias primas y las materias primas necesarias para el proceso. Por ello, se ha elegido el proceso de producción a través de un análisis técnico y económico de las alternativas existentes (Sapag C., 2012).

La investigación técnica o estudio técnico no puede realizarse de forma aislada de otras investigaciones existentes, sino que se complementa con diversos estudios como los estudios de mercado que definirá ciertas variables relacionadas con las características del producto, las previsiones de demanda en el tiempo, la estacionalidad de las ventas, el suministro de materias primas y aspectos suficientes sobre comercialización y sistemas de mercadeo; el estudio legal puede indicar ciertas restricciones en la localización del proyecto que pueden afectar el proceso de producción de alguna manera; los estudios financieros pueden ser determinantes en la selección de procesos, siendo la parte fundamental la obtención de los recursos económicos suficientes para lograr la viabilidad o imposibilidad de la tecnología más adecuada (Sapag C., 2012).

3.11 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

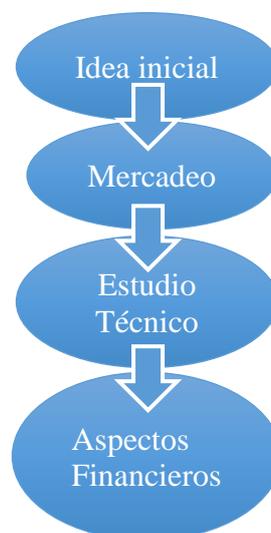
En la investigación financiera, integra elementos de información cuantitativa para determinar y seguir la viabilidad de un plan de negocios que integre las actividades necesarias para hacerlo funcionar y asegurar el progreso continuo de la empresa, mientras visualiza su futuro y clima. Por lo tanto, a la hora de iniciar un proyecto o idea de negocio se deben tener en cuenta las variables que intervienen en su desarrollo e implementación, teniendo en cuenta los costes reales de implementación del proyecto desde una perspectiva financiera, es decir. costos de capital de trabajo, costos de adquisición de activos fijos y costos y gastos operativos pasados que incluso aparecen en el informe anual. Balance, cuenta de resultados y estado de flujo de efectivo. Según Baca, G,(2001) desarrollar un plan de negocios requiere de varios pasos, tales como:

1. Formula claramente tu idea o proyecto de negocio.
2. Realice estudios de mercado y necesidades para determinar la demanda potencial y el nicho de mercado que cubrirá, incluido el mejor precio que la gente pagará por su producto o servicio, el conocimiento de las promociones

por parte del consumidor, la distribución de su producto o servicio y puntos de venta específicos.

3. Un estudio técnico que determina el costo de implementación, incluyendo: ubicación, equipos, instalaciones, tecnología y demás elementos utilizados para producir los bienes o servicios que se desarrollan en el proyecto empresarial.
4. Si hablamos de una empresa que vende sus productos, donde se consideran todos los insumos necesarios para el proceso de producción o comercialización, la empresa que los fabrica tendrá que considerar los materiales, el recurso humano que lo cambiará y los costos de apoyo indirecto.
5. La investigación financiera es un método de determinación cuantitativa y monetaria de los costos de gestión de proyectos y su aceleración, que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto empresarial y visualizar su rentabilidad y recuperación en el tiempo. La quinta etapa puede incluir los términos cuantitativos y financieros del plan de negocios. Este paso apoya la definición del plan de negocios, ya que cada elemento debe determinar la inversión requerida. Iniciar un negocio. Por ejemplo, inversiones requeridas, capital de trabajo y costos operativos pasados, así como información financiera consolidada recopilada en los siguientes estados financieros: el balance y el estado de resultados (Padilla, 2019).

Figura 9: Esquema financiero



Nota: Tomada de (Baca, G., 2001). Adaptada (Autor,2024).

El estudio de economía financiera es la tercera parte del proyecto de inversión, donde se presenta la información monetaria de manera sistemática y secuencial. Utilizar los resultados de los estudios técnicos; es útil para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto. Este estudio incluye la cantidad de recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto antes de su inicio, así como para determinar los costos totales requeridos durante la operación.

Según (Sapag C., 2012), La mayoría de las inversiones en el proyecto están enfocadas en inversiones que deben realizarse antes de que el proyecto inicie operaciones, tanto por la necesidad de reponer activos como en relación con la expansión esperada del nivel de operación. Las inversiones del proyecto son parte fundamental para su realización, las inversiones mencionadas se dividirán en tres tipos de inversiones:

- a. **Inversión en activos fijos:** Se considerarán fondos de inversión los siguientes tipos de inversiones: equipo técnico, terrenos y edificios, equipo y mobiliario de oficina en conjunto para obtener el costo total del activo fijo.
- b. **Inversión en activos intangibles:** En este tipo de inversiones el dinero se invertirá en: trámites de constitución de la empresa, hacer una lista de los productos necesarios que queremos ofrecer, invertir en posicionamiento de marca, así como capacitación y/o consultoría y posterior onboarding de personas. todo esto al costo total de los activos intangibles.
- c. **Inversión en capital de trabajo:** Los fondos invertidos en este tipo de inversión son fondos necesarios para cubrir los costos de producción en el ciclo operativo. Se pueden utilizar varios métodos para calcular los activos circulantes de un proyecto de inversión, pero para esta inversión utilizaremos el método de déficit acumulado máximo para determinar los activos circulantes al inicio de la operación.

Algunos elementos del plan financiero son:

- a. Inversión
- b. Costos

- c. Capital
- d. Utilidades
- e. Financiamiento
- f. Presupuesto, Punto de equilibrio, etc.

4 MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para este proyecto de creación de una empresa consultora de procesos, se aplicará las siguientes metodologías que permitirá crear dicha empresa, naciendo de una idea de negocio hasta ser una empresa consolidada en el mercado, en este capítulo se estudiará, los métodos, tipos de investigaciones y materiales que ayudará a desarrollar la presente investigación.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL, DISEÑO, Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar el análisis de la factibilidad de las PYMES. Para el caso propuesto de la investigación se utilizará estos alcances

- **Exploratoria**
- **Descriptiva: con Enfoque Holístico (Cuántica-Cualitativa)**
- **Explicativa**

Permitirá evaluar de manera adecuada para adjetivar los servicios que se ofrecerán en la consultoría de procesos, se examinara la cantidad de PYMES que ofrecen los servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca; sus condiciones actuales, necesidades, entre otros factores; determinando tales factores se formularán las preguntas de la encuesta.

Con el dato de población investigada se realizará el cálculo de la muestra, con estos resultados calculados será de mucha importancia para el desarrollo del proyecto, por lo cual al determinar la cantidad exacta de empresas que serán entrevistadas, cabe recalcar que la investigación es retro prospectiva por qué se va analizar con datos anteriores históricos, siendo también una investigación transversal por lo que se realizara el estudio por única vez.

Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de la factibilidad en este caso para la consultoría son de casos comúnmente, como: la observación estructurada, las

entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etc.

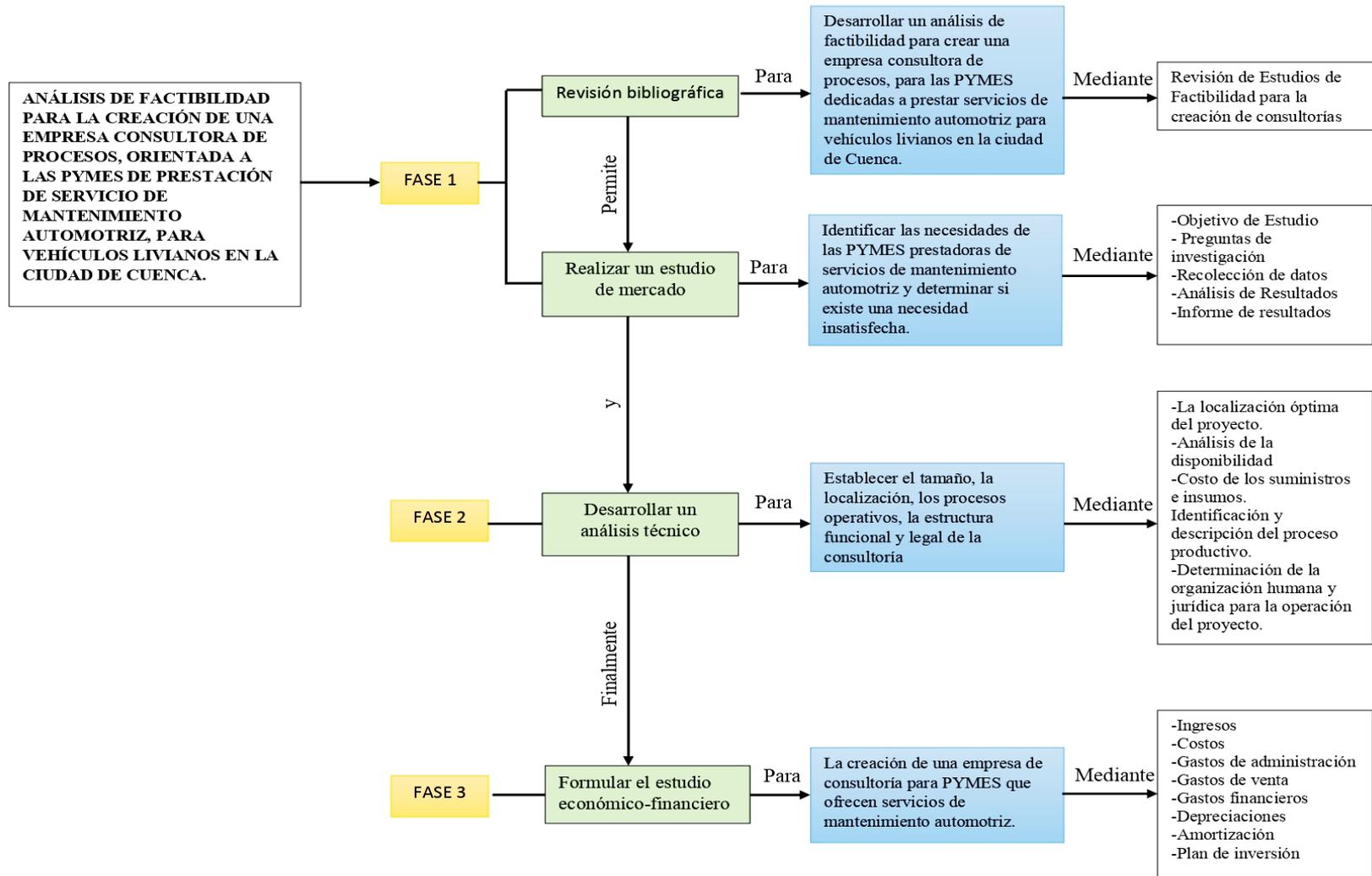
La Investigación de este caso es de tipo aplicada por las bases fundamentales tanto en las teóricas, como las prácticas, por lo que es la solución de varios problemas planteados en las necesidades de las PYMES.

Otra metodología a aplicar para este caso, es la investigación de carácter no experimental porque se manipulará los datos y con ello se determinará las consecuencias del fenómeno.

A continuación, a partir de una gráfica se explicará lo que se va a realizar, siendo esta la metodología del proyecto en sí, explicando todo lo que se va a ejecutar en el proyecto de análisis de factibilidad para la creación de una consultoría de prestación de servicios de asesoría, en sistemas de procesos, orientada a las PYMES de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca.

4.1.1 DIAGRAMA METODOLÓGICO DEL PROYECTO

Figura 10: Diagrama metodológico



Nota: Diagrama metodológico del Proyecto. Fuente:(Autor, 2024).

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la primera fase del desarrollo del trabajo del análisis de la factibilidad de la consultoría, lo que concierne al estudio del mercado se va a utilizar el método inductivo-deductivo partiendo desde lo general a lo particular, en este caso el enfoque es a un sector en particular como son las PYMES de mantenimiento automotriz, en esta misma fase se utilizará el método analítico-sintético por lo cual este análisis se inicia a partir desde el muestreo para determinar las ofertas y los servicios, con esto logrando alcanzar la cartera solicitada por las empresas.

En la segunda fase se aplicará la técnica de investigación de campo, la observación y exploración, por lo que la interrogación dirigida a las personas la cual va a sujetarse en el acopio de los testimonios, tanto orales, como escritos, se va a utilizar un cuestionario y justificar el por qué.

En el mismo estudio de mercado tanto en la primera fase como en la segunda, se cuestionará que métodos han implementado y si lo han aplicado, se sustentará esta encuesta en algún modelo de preguntas que nos facilite a levantar los datos necesarios.

Para aplicar el cuestionario de preguntas para las entrevistas y/o encuestas se aplicará el método de técnicas de investigación de campo, por lo cual se observará y explorará el mercado de carteras de servicios que consisten en el acopio de testimonios, escritos.

4.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

4.3.1 POBLACIÓN

Para el caso de estudio y cálculo se utilizará la metodología de población finita ya que se conoce el tamaño exacto de las unidades muestrales a estudiar, en este caso a las PYMES orientadas al servicio de mantenimiento de vehículos livianos en la ciudad de Cuenca, estos se encuentran en: listas, mapas, documentos.

4.3.2 MUESTRA

En este caso corresponde a un muestreo probabilístico o determinístico. El elemento muestral, será la selección de números aleatorios simples esto se identifica como un muestreo aleatorio simple ya que las PYMES se analizará por capacidad y ver la necesidad de cada segmento, se estructurará que nos interesa medir para posterior hacer el cálculo de la muestra, por lo cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Para el cálculo de la muestra se aplicará la siguiente ecuación:

Ecuación 1: Ecuación del tamaño de la muestra:

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

Donde:

Z: Intervalo de confianza

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

e: Error de estimación,

N: Población.

4.4 ENCUESTA

Está dirigida a los empresarios de la industria de pequeñas y medianas empresas de servicios de mantenimiento vehicular en el cantón Cuenca.

4.4.1 PLANTEAMIENTO DE ENCUESTA

La formulación de las preguntas de la encuesta se realizó de tipo cerradas con el objetivo de que el entrevistado, responda por medio de opción múltiple, siendo más interactiva para la persona que este completando la información y al mismo tiempo reducir el tiempo de la encuesta, ver Anexo 1.

4.4.2 FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA

FORMATO DE ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Actividad económica de la empresa _____

Tipo: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cómo definiría su empresa?

- Micro (1-9 Trabajadores)
 Pequeña (10-49 Trabajadores)
 Mediana (50-199 Trabajadores)

2. ¿Cuál es su nivel académico?

- Primaria
Secundaria
Superior
Cuarto Nivel
Otro: _____

3. ¿Alguna vez su empresa ha recibido asesoría o consultoría por parte de especialistas?

- Si
No

Nota: (En caso de seleccionar NO la respuesta el investigador continúe con la encuesta)

4. Si la respuesta anterior es SI. ¿En qué área usted ha requerido o a contratado el servicio de consultoría?

- Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Producción y Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Marketing y Ventas
- Departamento de Finanzas

5. ¿Sabe usted que es una consultora de Procesos y que servicios Ofrece?

- Si
- No

Nota: (En caso de seleccionar NO la respuesta el investigador tendrá que explicar)

6. ¿Respecto a los procesos **Estratégicos**, que puntos usted cree que son los más importantes para la mejora de su empresa, para los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Misión y Visión de la empresa
<input type="checkbox"/>	Valores y Objetivos de la Organización
<input type="checkbox"/>	Estructura Organizacional
<input type="checkbox"/>	Análisis FODA
<input type="checkbox"/>	Planeación Estratégica
<input type="checkbox"/>	Aseguramiento de Calidad
<input type="checkbox"/>	Seguridad y Salud en el Trabajo
<input type="checkbox"/>	Gestión y Evaluación de riesgos ambientales
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Manejo y tratamientos de residuos peligrosos
<input type="checkbox"/>	Normas ISO

7. ¿De acuerdo a los procesos **Operativos**, que procesos son los más importantes para la mejora de la productividad de su empresa, para la prestación de servicios de la consultoría? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Planificación del Trabajo
<input type="checkbox"/>	Layout y diseño de instalaciones
<input type="checkbox"/>	Indicadores clave de rendimiento (KPI)
<input type="checkbox"/>	Lean Manufacturing (5S,TPM,Kanban,Automatizacion de Tareas)
<input type="checkbox"/>	Instalaciones y flujo de Trabajo
<input type="checkbox"/>	Gestión de la cadena de suministros
<input type="checkbox"/>	Diagramas de flujo y mapas de proceso
<input type="checkbox"/>	Optimización de procesos productivos
<input type="checkbox"/>	Diseño del entorno de Trabajo

8. ¿En los procesos de **Soporte**, cual consideraría usted que son los principales para la mejora de su empresa, para prestar los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Compras a Proveedores
<input type="checkbox"/>	Pronósticos de Ventas y Servicios
<input type="checkbox"/>	Sistema de manejo de inventarios
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de Infraestructura
<input type="checkbox"/>	Costos
<input type="checkbox"/>	Gerencia de Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Capacitación al personal
<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente

9. Sabiendo que es una consultora de procesos. ¿En qué proceso cree que su empresa requiere de manera urgente los servicios de la consultoría?

- Procesos estratégicos
 Procesos operativos
 Procesos de soporte

10. Considerando los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello representaría una ventaja competitiva para la empresa en el mercado?

- Si
 No

11. Dado que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría alcanzar sus objetivos y metas organizacionales?

- Si
 No

12. Visto que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría obtener un margen de utilidad satisfactorio?

- Si
 No

13. Dadas estas potenciales ventajas para la empresa ¿Que paquete estaría dispuesto a contratar sabiendo que cada opción tiene diferentes servicios de consultoría?

- Plan Básico \$500
 Plan Medio \$1.000
 Plan Premium \$1.500

14. ¿Con que frecuencia le gustaría solicitar el servicio de consultoría?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

15. ¿Qué atributos consideraría usted al contratar los servicios de una consultora de procesos? Respuestas múltiples.

- Confidencialidad
- Aplicabilidad
- Calidad
- Confiabilidad
- Manejo adecuado de la información
- Precio
- Relación calidad/precio
- Claridad
- Sencillez
- Otros

Indique otros: _____

4.5 TIPOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN EN CORRESPONDENCIA CON LA INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO

Para cumplir con el propósito de la primera fase del estudio del mercado se utilizará la técnica de la observación, para poder levantar la información de datos necesarios para determinar las condiciones del Objeto (PYMES) y conocer la situación, para establecer la cartera de servicios de igual forma se utilizará, libreta de notas, formatos, entrevistas, encuestas.

Para la segunda fase se utilizará técnicas de marketing también se analizará infraestructuras, bases legales, factores y análisis críticos.

Para la tercera fase para las inversiones y costos de servicios se aplicará el método de rendimiento contable, el flujo neto de caja por unidad, y el método de Payback.

Lo que concierne del estudio económico para la evaluación financiera para el cálculo de la TMAR-VAN-TIR se utilizara un software estadístico de hojas de cálculo.

4.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.6.1 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.

La información de los datos de las encuestas se recopilará y se calcularan utilizando métodos estadísticos y matemáticos.

4.6.2 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Las informaciones de los datos se presentarán en forma tabular y gráfica para indicar y analizar los datos de la encuesta.

4.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

4.7.1 VARIABLES

Hipótesis general: El análisis de factibilidad permitirá determinar la viabilidad de crear una empresa consultora de procesos, para las PYMES dedicadas a prestar servicios de mantenimiento automotriz en vehículos livianos de la ciudad de Cuenca.

VI: Análisis de factibilidad

VD: Crear consultora de procesos

Tabla 3: Operacionalización de las variables de la hipótesis general

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Análisis de Factibilidad	La viabilidad o sostenibilidad se refiere a la capacidad de un proyecto para ejecutarlo de manera efectiva y lograr los impactos esperados. La viabilidad integra los factores internos y externos del proyecto relacionados con los objetivos del proyecto y el entorno de desarrollo (Luna, s. f.).	Es el estudio de la posibilidad de crear un proyecto para ejecutar de manera efectiva y exacta relacionados con los objetivos del proyecto y el entorno de desarrollo.	-Técnica -Organizacional -Financiera -Contextual	-Número de consumidores potenciales. -Cantidad de competidores -Valor Actual Neto -Tasa Interna de Retorno -Periodo de Recuperación de la Inversión
Crear consultora de procesos	Es aquella organización que ayuda a la empresa a obtener la máxima eficiencia y productividad, que ayude a los clientes a analizar las condiciones actuales para crear procesos de mejora.(Quintero, 2013).	Crear más competencia en las organizaciones, para promover procesos de mejora continua y desarrollo organizacional.	-Estratégicos -Operativos -Soporte	-Demanda actual -Oferta actual -Número de servicios a ofertar

Nota: Tabla específica de las variables de la hipótesis general. Fuente: (Autor, 2024).

4.7.2 VARIABLES ESPECÍFICAS

Hipótesis 1: El estudio de mercado para identificar las necesidades de las PYMES prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz permitirá determinar si existe una necesidad insatisfecha.

VI: Estudio de mercado

VD: Demanda insatisfecha

Tabla 4: Operacionalización de las variables de la hipótesis 1.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estudio de Mercado	A través de la investigación de mercado, se trata de investigar cómo reaccionará el mercado ante un producto o servicio, y así llegar a la estrategia comercial más adecuada.(Fernandez, s. f.).	Identificar las necesidades de su negocio consiste en tomar nota de cada problema de negocio, objetivo o escenario, y la progresión relacionada de las acciones necesarias para resolverlo.	-Necesidad -Oferta -Demanda -Mercado -Nuevas tecnologías	-Producto -Precio -Distribución -Promoción
Demanda Insatisfecha	<p>Término usado en todo proyecto que engloba los siguientes conceptos (Andía, 2011b):</p> <p>Demanda no atendida Es parte de la población o pertenece a un grupo de instituciones que no acepta el servicio y/o necesitan el producto, por lo que la demanda es mayor a la oferta. El proyecto cubrirá parte del proyecto o el total de toda la brecha identificada</p> <p>Demanda atendida Es donde se brindan servicios y/o productos para casi todo el mercado, por lo tanto, se satisface las necesidades parcialmente identificadas, estas también representan una necesidad insatisfecha.</p>	La demanda insatisfecha es uno de los aspectos más importantes que se desarrollan en la elaboración de los proyectos de inversión, su presentación y determinación adecuada ayuda a sustentar la intervención y los recursos necesarios para implementarlo.(Andía, 2011a).	-Necesidad. -Demanda. -Unidad de medida.	-Cantidad de consumidores -Cantidad de oferentes -Demanda insatisfecha -Número de servicios prestados

Nota: Tabla específica de variables de la hipótesis 1. Fuente: (Autor, 2024).

Hipótesis 2: Se realizará un estudio técnico que permitirá establecer el tamaño, la localización, los procesos operativos, la estructura funcional y legal de la consultoría.

VI: Estudio técnico

VD: Tamaño

VD: Localización

VD: Procesos operativos

VD: Estructura funcional

VD: Marco Legal

Tabla 5: Operacionalización de las variables de la hipótesis 2.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estudio Técnico	El propósito de la investigación del estudio técnico es analizar y proponer diferentes opciones a la hora de elegir tecnologías para la producción de bienes o servicios, que además puedan probar la viabilidad técnica de cada tecnología. (Belisario, R, 2014)	Este tipo de análisis identifica los equipos, suministros, instalaciones y equipos necesarios para llevar a cabo el proyecto y, por lo tanto, los costos de capital y operativos necesarios, así como el capital de trabajo necesario	-Localización del proyecto -Ingeniería del proyecto -Organización humana y jurídica - Distribución de planta -Inversión en obras físicas -Cálculo de costos de producción.	-Ubicación -Tamaño de la empresa -Equipo -Capital humano -Materia prima.
Tamaño	El tamaño está íntimamente vinculado a la oferta y demanda del producto. (COSTALES, s. f.).	El tamaño de este proyecto debe responder a la demanda de las PYMES dedicadas a prestar servicios de mantenimiento automotriz en vehículos livianos de la ciudad de Cuenca para optimizar los recursos necesarios para el proyecto, consecuentemente.	-Distribución de planta -Inversión en obras físicas	-Tamaño de la empresa
Localización	La localización del proyecto es importante porque tiene una relación directa con la distribución, comercialización y venta de los productos.	Por lo general toda empresa necesita para su funcionamiento de los servicios e infraestructura básica, con fácil acceso a los mercados internos o externos de materia prima, mano de obra, entre otras.	-Localización del proyecto -Inversión en obras físicas	-Ubicación
Procesos operativos	Son los elementos que se pretenden describir en la secuencia de operaciones que llevan al bien a transformarse en un producto o servicio terminado (López & González, s. f.).	Son los elementos que están constituidos por los tiempos y requerimientos; se recomienda utilizar un diagrama de flujo para demostrar la transformación de espacios y materiales hasta llegar a su presentación final (López & González, s. f.).	-Ingeniería del proyecto -Cálculo de costos de producción.	-Materia prima
Estructura funcional	La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles,	La estructura organizacional genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades	-Organización humana y jurídica	-Equipo

	funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento (Union Europea & cenpromype, 2015).	para la toma de decisiones y seguimiento. Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos.(Union Europea & cenpromype, 2015).		
Marco Legal	El marco legal que apoya a las PYMES en el Ecuador se deriva del artículo 276 de la Constitución ecuatoriana, la cual fue ratificada en 2008, y el artículo 2 establece el objetivo del desarrollo de la institucionalidad nacional (Asamblea Constituyente, 2008).	El sistema se basa en la igualdad de beneficios del desarrollo, la distribución de los medios de producción y la creación de empleos dignos y estables” (Asamblea Constituyente, 2008).	-Organización humana y jurídica	-Capital humano

Nota: Tabla específica de variables de la hipótesis 2. Fuente: (Autor, 2024).

Hipótesis 3: La formulación del estudio económico y financiero permitirá la creación de una empresa de consultoría para PYMES que ofrecen servicios de mantenimiento automotriz.

VI: Estudio económico-financiero

VD: Crear una consultoría

Tabla 6: Operacionalización de las variables de la hipótesis 3.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estudio Económico-Financiero	Los estudios de economía financiera son la tercera parte del programa de inversión, donde la información monetaria se presenta de manera sistemática y secuencial. Se utiliza los resultados de los estudios técnicos; útil para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto.(Sapag C., 2012).	Con este estudio se determina la cantidad de recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto antes del inicio del proyecto, así como la determinación de los costos totales requeridos durante la operación.	-Situación Financiera. -Rentabilidad. -Liquidez.	-Financiamiento -Ingresos -Costos de inversión -Costos operativos -Valor Actual Neto -Tasa Interna de Retorno

<p>Crear una consultoría</p>	<p>La consultoría se considera una actividad profesional dirigida a aportar el conocimiento, la experiencia (experticia) y los recursos a disposición de la organización para identificar y definir problemas, crear y desarrollar soluciones, ejecutar procesos y liderar el cambio organizacional.(Hurtado Restrepo, 2018).</p>	<p>Es un proceso de construcción conjunta en el que el cliente es responsable de brindar información confiable, oportuna y de participar activamente en todo el proceso, responsabilizándose de su éxito empresarial.</p>	<p>-Técnica -Humana</p>	<p>- Competitividad. -Cobertura. -Volumen de ventas. - Eficacia. -Satisfacción del cliente.</p>
-------------------------------------	---	---	-----------------------------	---

Nota: Tabla específica de las variables de la hipótesis 3. Adaptada: (Autor, 2024).

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

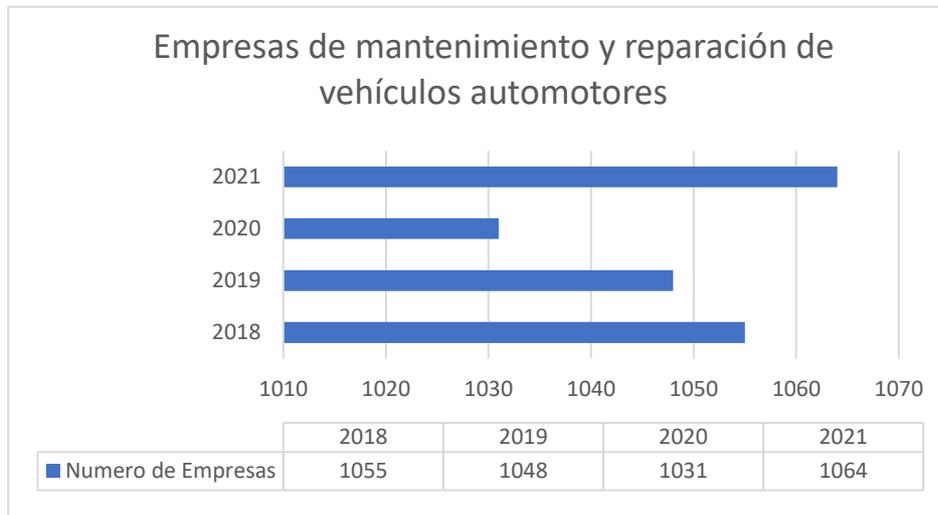
5.1 ESTUDIO DE MERCADO

A través de esta investigación de mercado, se pretende desarrollar este proyecto de creación de consultoría de procesos enfocada a las PYMES de prestación de servicios de mantenimiento automotriz, en el cual, se trata de investigar de cómo reaccionará el mercado ante este servicio, y así llegar a la estrategia comercial más adecuada para la implementación, el cual permitirá conocer a posibles clientes, competencia y así tomar las mejores directrices para la plena ejecución de este proyecto.

5.1.1 ANTECEDENTES

Según el (INEC, 2023c). En la provincia del Azuay-Cantón Cuenca el número de Empresas de Mantenimiento automotriz son de 1064 (2021 Último censo) incluyendo las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas de mantenimiento de vehículos: livianos, medianos, pesados y maquinaria, catalogadas en las consultas personalizadas del INEC en el Sector: [G] Comercio: G4520 como “Empresas de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores” de los cuales se convierten en una de las áreas más importantes de la provincia, comparada con el último censo realizado en el año 2020 el cual se nota un aumento del 3.1% del siguiente año de las empresas que ofrecen estos servicios, tal como se muestra en la Figura 11.

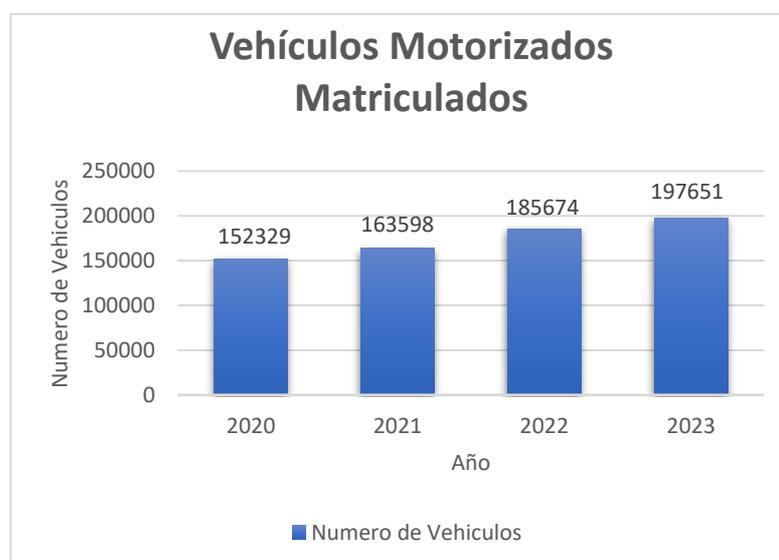
Figura 11: Empresas de mantenimiento y reparación de vehículos automotores



Nota: Datos estadísticos de los últimos años de empresas de mantenimiento y reparación de vehículos automotores en la Provincia del Azuay, cantón Cuenca. Tomada de (INEC,2023). Adaptada (Autor,2024)

Según el (INEC, 2023c). En el 2023 la cantidad de vehículos legalmente matriculados en la provincia del Azuay fueron de 197.651 notándose un incremento del 6% con relación al 2022, como se puede notar en la figura 12.

Figura 12: Vehículos motorizados matriculados



Nota: Datos estadísticos de los últimos años de vehículos matriculados en la provincia del Azuay. Tomada de (INEC, 2023c) . Adaptada (Autor,2024)

En el análisis de datos estadístico expuesto en los puntos anteriores, según el INEC,(2023) en la provincia del Azuay-cantón Cuenca en el caso de la cantidad de Empresas de Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores, el cual se ha notado crecimiento de un 3.1% entre los años 2020 y 2021 , por otro lado, en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento del 6% en las adquisiciones o compras de unidades vehiculares en la provincia del Azuay, haciendo que las mismas empresas a las que se va a dar soporte no sufran un declive económico de sus organizaciones, en lo cual se demuestra el impacto que se va a tener en este nuevo servicio de consultoría.

5.1.2 TABLAS DE CRUCE DE VARIABLES DEL DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS-DIEE 2021

A continuación, en la Tabla 7 se detallará las características generales de las empresas de mantenimiento vehicular como: su tamaño, las unidades, las plazas de empleo como sus remuneraciones y las ventas totales anuales que tuvieron en el último censo del año 2021 (INEC, 2023c).

Tabla 7: Cruce de variables del directorio de Empresas y Establecimientos de Mantenimiento y reparación de automotores.

#	🌐	🌐	🔍	Abc	Abc	Abc	Abc	Abc	#	#	#
bdd_co...	bdd_con...	bdd_cons...	bdd_consulta...	bdd_consultas_pers...	bdd_consult...	bdd_consultas_personali...	bdd_consultas_per...	bdd_consulta...	bdd_consultas_perso...	bdd_consultas_perso...	bdd_consultas_perso...
A...	Ca...	Pr...	sector	Clase	Oblig...	Tamanoe Plazas	Unidad Leg...	Empleo	Empleo Hom...	Empleo Muj...	🔍
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Microempresa	Persona Natural	1.387,00	1.140,00	247,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Pequena empresa	Persona Natural	83,00	61,00	22,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Pequena empresa	Persona Jurídica	138,00	118,00	20,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Microempresa	Persona Natural	66,00	55,00	11,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Natural	25,00	20,00	5,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Mediana empresa "A"	Persona Jurídica	49,00	45,00	4,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Mediana empresa "A"	Persona Natural	9,00	6,00	3,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Mediana empresa "B"	Persona Jurídica	43,00	40,00	3,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Natural	7,00	4,00	3,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Jurídica	16,00	13,00	3,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Pequena empresa	Persona Natural	9,00	7,00	2,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Pequena empresa	Persona Natural	13,00	12,00	1,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Jurídica	4,00	3,00	1,000	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Pequena empresa	Persona Natural	2,00	2,00	Null	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Natural	Null	Null	Null	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Microempresa	Persona Natural	Null	Null	Null	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	Si	Microempresa	Persona Jurídica	Null	Null	Null	
2021	CUENCA	AZUAY	[G] Comer...	Mantenimiento ...	No	Microempresa	Persona Natural	Null	Null	Null	

# bdd_consultas_personal... Numero Empr...	# bdd_consult... Plazas	# bdd_consultas_person... Plazas Homb...	# bdd_consultas_perso... Plazas Mujer...	# bdd_consultas_personal... Remuneraciones	# bdd_consultas_personalizadas.csv Remuneraciones Hom...	# bdd_consultas_personalizadas.... Remuneraciones Mu...	# bdd_consultas_perso... Ventas Totales
678	1.398,00	1.150,00	248,000	6.528.347,26	5.406.539,55	1.121.807,70	0
16	83,00	61,00	22,000	471.588,88	368.459,46	103.129,42	4728267
16	142,00	120,00	22,000	988.808,33	832.714,42	156.093,91	6053582
50	66,00	55,00	11,000	259.810,09	220.847,31	38.962,78	Null
8	25,00	20,00	5,000	129.737,97	105.332,79	24.405,18	406044
1	50,00	46,00	4,000	380.306,16	352.325,68	27.980,48	1701570
1	9,00	6,00	3,000	86.836,88	60.338,17	26.498,71	1440153
1	43,00	40,00	3,000	529.683,73	498.722,89	30.960,84	2930247
3	7,00	4,00	3,000	14.036,46	6.723,46	7.313,00	Null
9	16,00	13,00	3,000	83.140,28	70.208,12	12.932,16	277599
1	10,00	8,00	2,000	52.100,92	42.045,76	10.055,16	Null
1	13,00	12,00	1,000	87.703,49	82.810,13	4.893,36	0
2	5,00	4,00	1,000	33.477,00	32.653,02	823,98	0
1	2,00	2,00	Null	9.658,68	9.658,68	Null	105750
2	Null	Null	Null	Null	Null	Null	37640
4	4,00	3,00	1,000	10.207,87	7.795,70	2.412,17	Null
7	Null	Null	Null	Null	Null	Null	164350
265	Null	Null	Null	Null	Null	Null	Null

Nota: Cruce de variables del Directorio de Empresas y Establecimientos - DIEE 2021/ Provincia(s): Azuay; Cantón(es): Cuenca; Sector(es): [G] Comercio: G4520 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Fuente: (INEC, 2023c), Tomada de (INEC,2023).

5.1.3 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO A PRESTAR.

El producto que se va a presentar es el análisis de factibilidad de una empresa consultora de procesos, dirigida a los servicios de asesoría y consultoría orientada a las PYMES de servicios de mantenimiento automotriz para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca.

Dicho servicio será dar soporte profesional de consultoría para los tres procesos que comúnmente tienen todas las empresas como son: Los procesos Estratégicos, de Soporte y de los procesos Operativos, con el fin de atender sus falencias y necesidades, a los servicios de planificación, organización, dirección y control, que viabilice y direcciona de una manera adecuada para alcanzar mejores resultados.

5.1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A PRESTAR:

En la siguientes Tablas: 8-9-10 se presenta los principales productos y servicios que atenderá la consultora de procesos:

Tabla 8: Servicios para Procesos Estratégicos.

Procesos Estratégicos	
Normas ISO	
Descripción:	
Las normas ISO las empresas y organizaciones tienen como objetivo, reducir costos y aumentar la operatividad, así como la estandarización de normas de productos y servicios como:	
ISO-9001	Calidad
ISO-14001	Ambiente
ISO-45001	SSO

Análisis FODA

Descripción:

Mejorar su rendimiento, identificando puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas.

Seguridad y Salud en el Trabajo

Descripción:

Para mantener un entorno de trabajo óptimo y seguro, esto ayuda a proteger a los trabajadores y crear un ambiente positivo, por ende, mejorando la productividad de la organización.

Manejo y tratamientos de residuos peligrosos

Descripción:

Implementación de manejo de químicos, como el: reciclaje, recolección, almacenamiento, tratamiento, etc.

Marketing

Descripción:

Dar a conocer sus productos o servicios con el objetivo de aumentar sus ventas y ganancias.

Planeación Estratégica

Descripción:

Ayuda a desarrollar una visión a mediano y largo plazo y así lograr los objetivos empresariales.

Misión y Visión de la empresa

Descripción:

Punto fundamental en la empresa, ya que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

Aseguramiento de Calidad

Descripción:

Mejorar los controles de los procesos de mantenimiento vehicular para asegurar la calidad del servicio prestado.

Nota: Tabla de productos y servicios propuestos para los Procesos Estratégicos.

Adaptada: (Autor, 2024).

Tabla 9: Servicios para Procesos Operativos.

Procesos Operativos
<p>Optimización de procesos productivos</p> <p>Descripción:</p> <p>Se basa en reducir o eliminar las pérdidas de tiempo y recursos, comúnmente llamados cuellos de botella.</p>
<p>Planificación del trabajo</p> <p>Descripción:</p> <p>Ayuda a los empleados a trabajar de manera ordenada y enfocada en sus tareas específicas, sin repetir esfuerzos, garantizando los trabajos de manera efectiva.</p>
<p>Diagramas de flujo y mapas de proceso</p> <p>Descripción:</p> <p>Son importantes para estandarizar un proceso, ayudando a comprender el proceso a entender las tareas para optimizar y mejorar la calidad del servicio.</p>
<p>Gestión de la cadena de suministros</p> <p>Descripción:</p> <p>Es un punto que ayuda a la empresa a tener un mejor manejo de Stock, junto a la cadena de valor respecto a sus proveedores y distribuidores.</p>

<p>Lean Manufacturing</p> <p>Descripción:</p> <p>El objetivo consiste en eliminar todo que no aporte valor al proceso, se tendrá una cadena de proceso de producción más efectiva y rápida.</p>
<p>Layout y diseño de instalaciones</p> <p>Descripción:</p> <p>Fundamental para el uso adecuado del espacio, ayuda a mejorar la circulación de los empleados, simplificando las tareas de los operadores.</p>
<p>Indicadores clave de rendimiento (KPI)</p> <p>Descripción:</p> <p>Indicadores que miden los desempeños de la empresa en un proceso, ayudan a especificar en qué se puede mejorar y como mejorar.</p>
<p>Instalaciones y flujo de Trabajo</p> <p>Descripción:</p> <p>Crucial al momento de cuidar al personal, crear un espacio y ambiente de trabajo optimo, con el fin de disminuir ausencia por fatiga o presión laboral.</p>

Nota: Tabla de productos y servicios propuestos para los Procesos Operativos.
 Adaptada: (Autor, 2024).

Tabla 10: Servicios para Procesos de Soporte.

<p>Procesos de Soporte</p>
<p>Servicio al Cliente</p> <p>Descripción:</p>

Ayuda a que los clientes se sientan satisfechos con el servicio y por ende regresen de manera habitual a la empresa, resultando un incremento de los mantenimientos y ventas de repuestos, obteniendo una excelente rentabilidad para el negocio.

Sistema de manejo de inventarios

Descripción:

Este sistema va a ayudar a planificar y llevar un control de los productos en stock para cumplir con la demanda de los clientes y determinar la cantidad necesaria justa para los pedidos con los proveedores.

Costos

Descripción:

Son importantes para determinar el valor de cada trabajo, en base a los recursos necesarios que costaron realizar dicha operación, para poder calcular de forma adecuada cada costo y no afectar a las finanzas de la empresa.

Capacitación al personal

Descripción:

Importante para las empresas ya que los trabajadores adquieren nuevos conocimientos, habilidades, mejorando su rendimiento en sus tareas diarias.

Pronósticos de Ventas y Servicios

Descripción:

Consiste en determinar información para la toma de decisiones, y evitar exceso de repuestos en las bodegas y así mismo que no falten.

Compras a Proveedores

Descripción:

Este es fundamental para la adquisición de repuestos y herramientas de buena calidad, y con los mejores precios, ya que ayudara a optimizar tiempos de negociación, mejorando la parte operativa de los procesos

Mantenimiento de Infraestructura

Descripción:

Siendo un punto importante al poseer equipos y herramientas en óptimas condiciones, lo cual permite obtener un mejor desempeño en las operaciones y tener una reducción de riesgo de daños, tanto humanos como materiales

Nota: Tabla de productos y servicios propuestos para los Procesos de Soporte.
Adaptada: (Autor, 2024).

Como se notó en las tablas, en si los procesos estratégicos, operativos y de soporte para una empresa abarcan en una serie actividades y áreas de trabajo más de las que se presentan en las tablas, para efecto del proyecto se ha considerado los puntos más importantes que más demanda tienen y que mejor se adapten en este tipo de empresas.

5.1.3.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

Los pasos que se van a desarrollar en la consultoría para servicio de las PYMES van a ser definidos en 6 etapas según Estupinian Guerra et al., (2013) se debe seguir los siguientes pasos:

Fase 1. Contacto inicial y entrada

- Primer contacto entre el cliente y el consultor.
- Se identifica y se aclara la necesidad de cambio.
- Se explora la actitud del cliente hacia el cambio.
- Discutir oportunidades de cooperación.

Fase 2. Contrato psicológico y relación de ayuda

- Los resultados que desean (qué esperas de mí y que estás dispuesto a ofrecerme).
- Retroalimentación.
- Información sobre reuniones y eventos.
- Métodos para la obtención de información.
- Las expectativas (deseos y necesidades).

Fase 3. Identificación del problema y diagnóstico

- Identifica y define el problema mediante:
 - Diagrama Causa_Efecto-Planillas de Inspección - Diagrama de Flujo-
 - Gráficas de Control-Diagrama de Pareto-Histogramas, etc.

Fase 4. Planeación y metas

- Planes de acción y compromiso.
- Definir el qué, el quien y el cómo.
- Desarrollar pronósticos de las metas.

Fase 5. Implantación de acciones y retroalimentación

- Acción exitosa.
- Evaluación y retroalimentación del aprendizaje.
- Revisar las actividades y movilizar recursos adicionales.

Fase 6. Finalización del contrato: continuidad, apoyo y terminación

- Diseño para dar apoyo y continuidad.
- Planes de terminación.

En la figura 13 se puede apreciar otro modelo propuesto para las etapas de proceso de consultoría de procesos.

Figura 13: Diagrama de Etapas



Nota: Diagrama de Etapas a seguir para la consultoría de procesos. Tomada de (Torres, 2021), Adaptada (Autor, 2024).

5.1.4 DEMANDA

5.1.4.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La unidad de análisis para el proyecto son las PYMES de mantenimiento automotriz de vehículos livianos en la ciudad de Cuenca.

Los datos donde se aplicará el estudio son el total de la Población de las PYMES de mantenimiento automotriz de vehículos livianos, según los datos registrados por la Dirección Municipal de Control del cantón Cuenca, en su base de datos se tiene registrado la existencia de **312 talleres mecánicos automotrices de vehículos livianos**, legalmente registrados y habilitados como “Mecánica Automotriz, Talleres Eléctricos, Vulcanizadores y Lubricantes”, todos estos enfocados para el servicio de mantenimiento en vehículos livianos. Este estudio no se tomó en cuenta los centros que brindan trabajo informal ni centros de servicio de mantenimiento para vehículos pesados ni maquinaria pesada (Auquilla, 2020). Después de conocer el Universo total de las PYMES, se procede al cálculo de la muestra que a continuación se explica.

5.1.4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En este caso para el cálculo del tamaño de la muestra para variables cualitativas corresponde a una población finita en el cual se va a realizar la operación con los siguientes datos:

Tabla 11: Cálculo de la Muestra Finita

DATOS:		CALCULO:
N (número de empresas) = 312		Ecuación del tamaño de la muestra:
Nivel de Confianza= 90%		$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$
Nivel de confianza	Valor Z	
90%	1.645	$n = \frac{1.645^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 312}{0.1^2 \times (312 - 1) + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}$
95%	1.96	
99%	2.58	
Valor Z: Se obtiene de la tabla de distribución normal.		$n = \frac{211.06995}{3.11 + 0.676506}$
Z (Intervalo de confianza) = 1.645		$n = 55.74266884$
Valor p: Si se desconoce este dato de p se utiliza el valor de 0.5		

<p>P (probabilidad del éxito) =0.5</p> <p>Valor q:</p> <p>El valor de q se calcula de la siguiente manera:</p> $P + q=1 \quad 0.5+p=1 \quad q=0.5-1= 0.5$ <p>q (probabilidad del fracaso) =0.5</p> <p>Valor e:</p> <p>Limite aceptable de error muestral, a criterio del investigador (1% -10%)</p> <p>e (error/ 1%-10%) = 0.1</p>	$n = 55.74266 \approx 56$
--	---------------------------

Nota: Datos y Cálculos de la muestra de un universo finito. Fuente: (Autor, 2024).

5.1.4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para este caso de estudio, el método con el cual se recolectará la información necesaria para el levantamiento de datos, será la encuesta, siendo este un soporte que ayudará a obtener la información necesaria acerca de los futuros clientes para establecer el grado de aceptación, que tendría la consultora de procesos. El número de empresas que van a ser encuestadas según los cálculos realizados en la determinación de la muestra en el punto anterior comprenden un total de 56 Empresas (PYMES) de Servicio de Mantenimiento Automotriz, la plantilla del formato de encuesta utilizada se encuentra en el ANEXO A.

5.1.4.4 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Investigar los factores y características para desarrollar el modelo de negocio

- Levantar información necesaria para determinar la situación actual, condiciones, para establecer una cartera de servicios.
- Inspeccionar la posibilidad de contratación de nuestros servicios de consultoría.

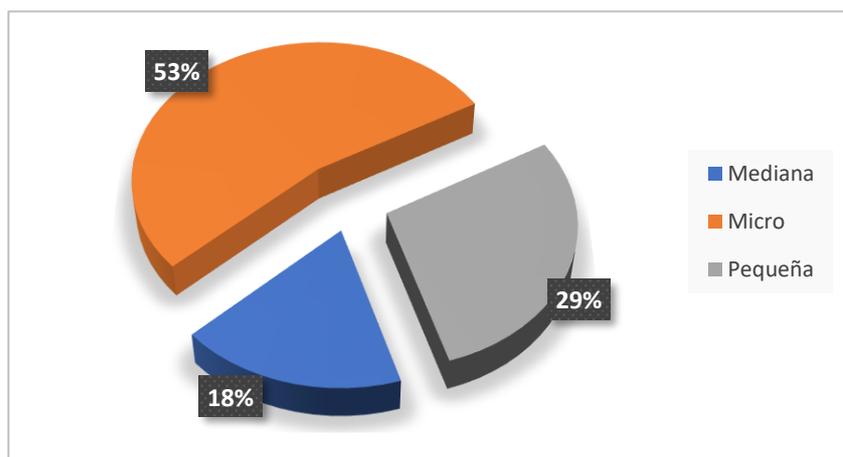
5.1.4.5 TABULACIÓN, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este punto se presentarán los datos obtenidos en la ejecución de la encuesta, junto con sus porcentajes de cada una de las preguntas y posterior se hará un análisis de resultados de las respuestas obtenidas.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo definiría su empresa?

Figura 14: Interpretación gráfica pregunta 1



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #1, Cómo definiría su Empresa. Fuente (Autor,2024)

Tabla 12: Interpretación tabular de la pregunta 1

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Micro	30	53%
Pequeña	16	29%
Mediana	10	18%
Total	56	100%

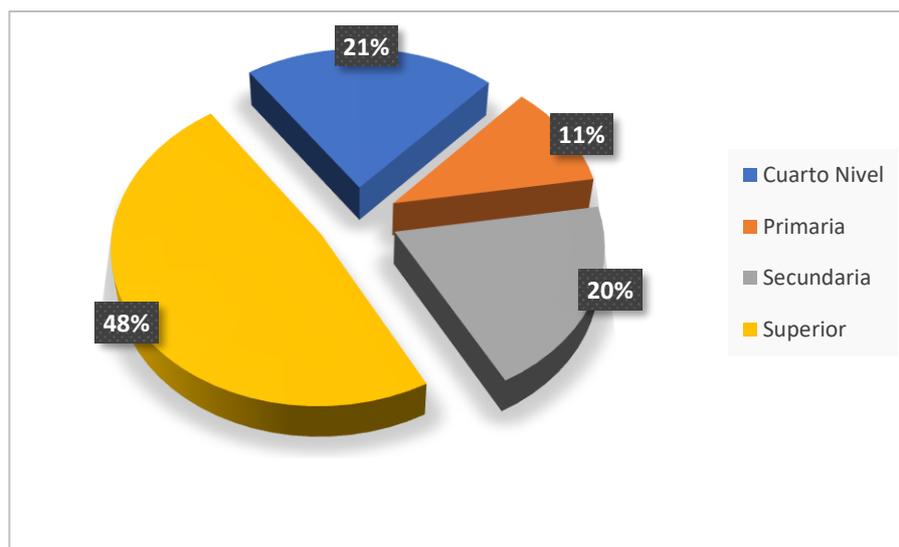
Nota: Interpretación tabular, tamaño de la empresa. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la primera pregunta; de los 56 encuestados, 30 respondieron que poseen micro empresa, lo que representó el 53% de la muestra, mientras que 16 respondieron que poseen pequeñas, representando el 29%, y los 10 restantes con el 18% respondieron que poseen medianas empresas, se puede notar que en la ciudad de Cuenca existe mayor número de microempresas que prestan estos servicios de mantenimiento vehicular.

2. ¿Cuál es su nivel académico?

Figura 15: Interpretación gráfica pregunta 2



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #2, Cual es su nivel académico. Fuente (Autor,2024)

Tabla 13: Interpretación tabular de la pregunta 2

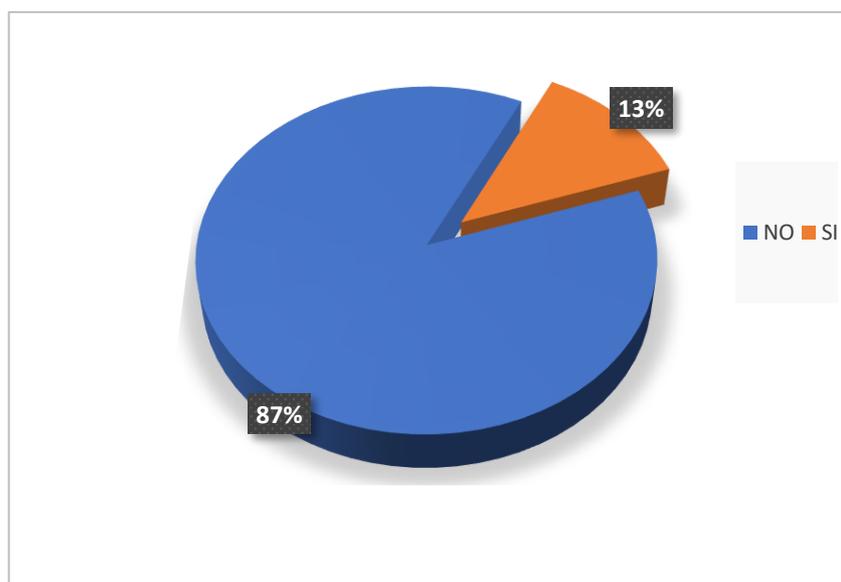
Variabes	Frecuencia	Porcentual
Primaria	6	11%
Secundaria	11	20%
Superior	27	48%
Cuarto Nivel	12	21%
Total	56	100%

Nota: Interpretación tabular, nivel académico. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Respecto de la segunda pregunta: de los 56 encuestados, 6 respondieron que apenas han terminado la primaria, lo que representó el 11% de la muestra, mientras que 11 respondieron que terminaron la secundaria, representando el 20%, en el caso de los siguientes 27 respondieron que son de nivel superior, representando el 48%, y los 12 restantes con el 21% respondieron que son de cuarto nivel. Se puede observar en su mayoría son ingenieros y se nota un leve aumento de profesionales de cuarto nivel, con lo cual en su mayoría direccionan o son encargados de estos centros de servicios de mantenimiento, siendo un punto importante a la hora de la negociación.

3. ¿Alguna vez su empresa ha recibido asesoría o consultoría por parte de especialistas?

Figura 16: Interpretación gráfica pregunta 3

Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #3, Ha recibido asesoría o consultoría.
Fuente (Autor,2024)

Tabla 14: Interpretación tabular de la pregunta 3

Variables	Frecuencia	Porcentual
SI	7	13%
NO	49	87%
Total	56	100%

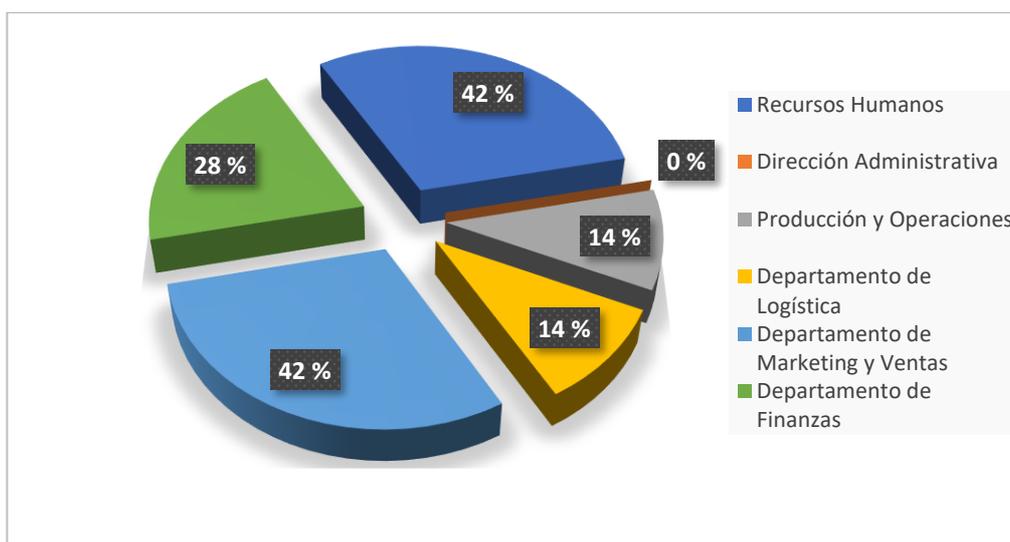
Nota: Interpretación tabular, contrato por servicios de consultoría. Fuente: (Autor, 2024).,

Análisis:

Como resultado de la tercera pregunta; de los 56 encuestados, 7 respondieron que han recibido asesoría o consultoría, lo que representó solo el 13% de la muestra, mientras que los 49 restantes, representando el 87%, respondieron que nunca habían recibido asesoría a sus empresas, con estos datos se puede determinar que estas empresas en su mayoría desconoce de estos conceptos y herramientas que son muy importantes y que son enfocados para la correcta funcionalidad de su empresa, para mejora de la productividad y calidad de sus procesos.

4. Si la respuesta anterior es SI. ¿En qué área usted ha requerido o a contratado el servicio de consultoría?

Figura 17: Interpretación gráfica pregunta 4



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #4, En que área usted ha requerido o a contratado el servicio de consultoría. Fuente (Autor,2024)

Tabla 15: Interpretación tabular de la pregunta 4

Variables	Frecuencia	Porcentual
Recursos Humanos	3	42%
Dirección Administrativa	0	0%
Producción y Operaciones	1	14%
Departamento de Logística	1	14%
Departamento de Marketing y Ventas	3	42%
Departamento de Finanzas	2	28%

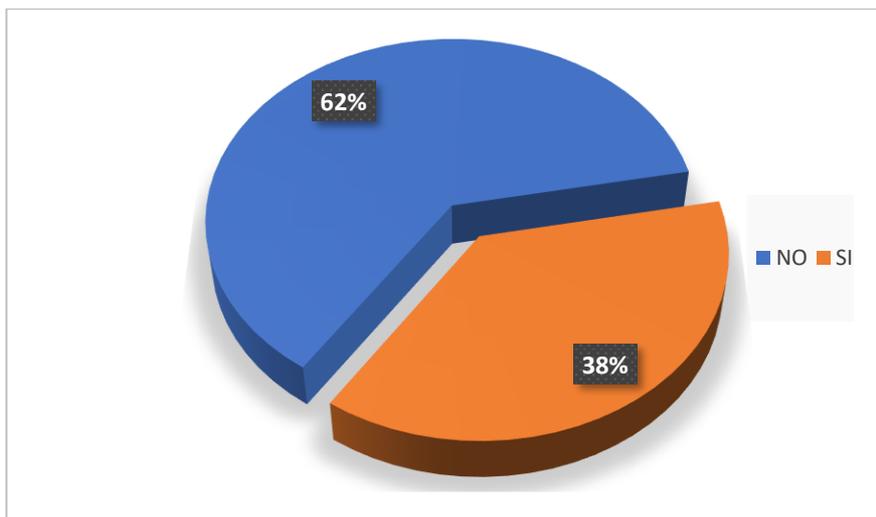
Nota: Interpretación tabular, área que ha requerido servicio de consultoría. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Respecto a la cuarta pregunta; de los 56 encuestados, los 49 no respondieron esta pregunta ya que NO han recibido consultoría de ninguna índole, mientras que los 7 restantes que respondieron que SI en la tercera pregunta, mayormente han recibido asesoría en la parte de Recursos Humanos, Marketing y Ventas con un 42%, Finanzas con un 28%, Departamento de Logística, Producción y Operaciones con un 14%, y por último en la dirección administrativa del 0% , con esto podemos decir y constatar que son empresas que han estado prácticamente en el abandono a pesar de sus procesos productivos que se han venido manejando, no se está haciendo de la manera correcta, ni con la intervención de especialistas en el área.

5. ¿Sabe usted que es una consultora de Procesos y que servicios Ofrece?

Figura 18: Interpretación gráfica pregunta 5



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #5, Sabe que es una consultora de procesos. Fuente (Autor,2024)

Tabla 16: Interpretación tabular de la pregunta 5

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
SI	21	38%
NO	35	62%
Total	56	100%

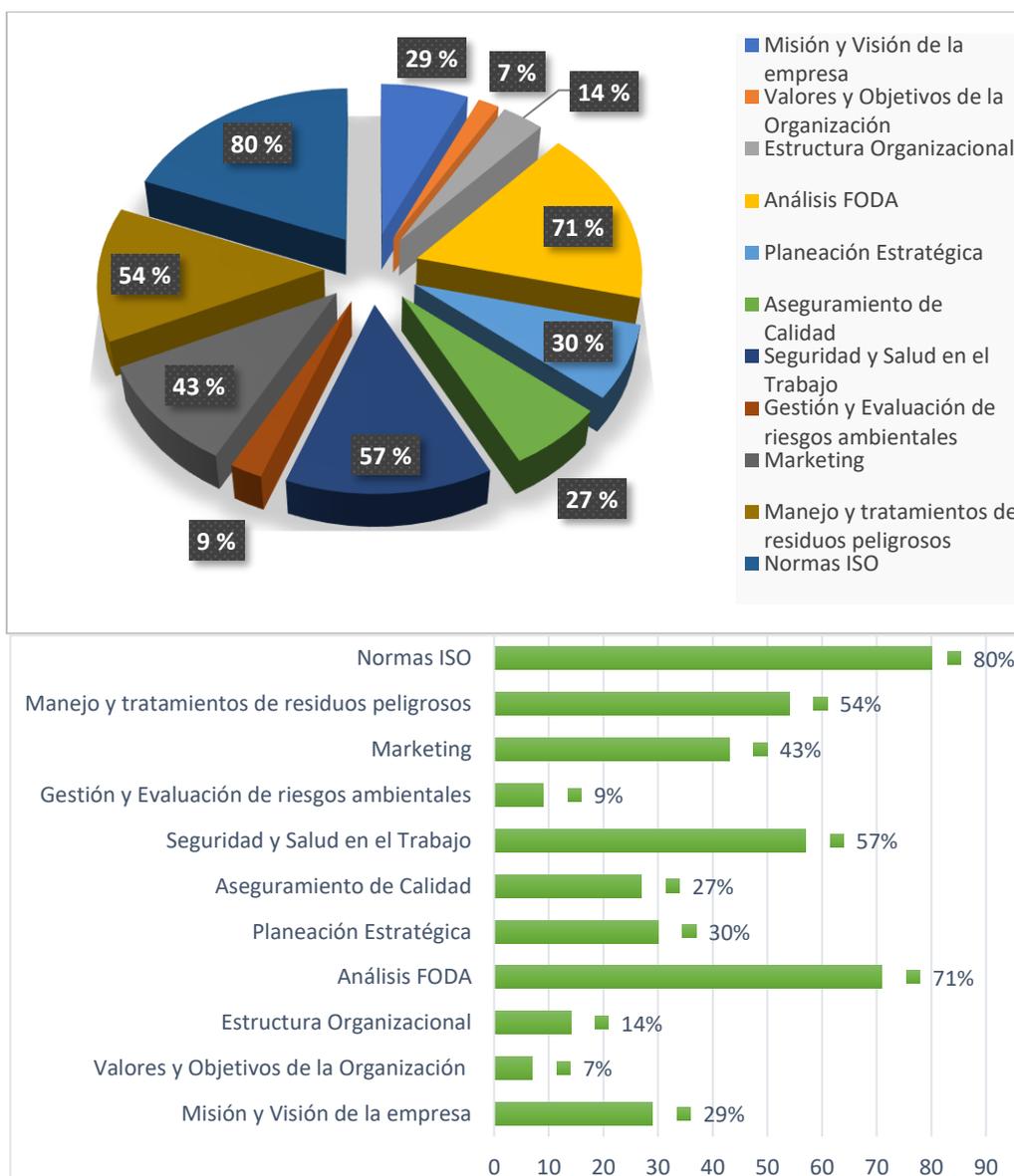
Nota: Interpretación tabular, que es consultora de procesos. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Según los resultados de la quinta pregunta; de los 56 encuestados, 35 respondieron que, no tienen conocimiento acerca de la consultora, lo que representó el 62% de la muestra, mientras que 21 respondieron que, si tienen conocimiento, representando el 38%, con lo que se puede decir que algunos tienen idea y que aplican en ciertas áreas y utilizan herramientas para la mejora de sus procesos, pero no de la manera adecuada ni suficiente como para implementarlas.

- 6. ¿Respecto a los procesos Estratégicos, que puntos usted cree que son los más importantes para la mejora de su empresa, para los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)**

Figura 19: Interpretación gráfica pregunta 6



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #6, Que puntos cree usted que son los más importantes, respecto a los procesos estratégicos. Fuente (Autor,2024)

Tabla 17: Interpretación tabular de la pregunta 6

Variables	Frecuencia	Porcentual
Misión y Visión de la empresa	16	29%
Valores y Objetivos de la Organización	4	7%
Estructura Organizacional	8	14%
Análisis FODA	40	71%

Planeación Estratégica	17	30%
Aseguramiento de Calidad	15	27%
Seguridad y Salud en el Trabajo	32	57%
Gestión y Evaluación de riesgos ambientales	5	9%
Marketing	24	43%
Manejo y tratamientos de residuos peligrosos	30	54%
Normas ISO	45	80%

Nota: Interpretación tabular, puntos importantes respecto a los procesos estratégicos.

Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

De acuerdo a la sexta pregunta, referente a los Procesos Estratégicos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Como principal punto con un porcentaje del 80% se obtuvieron para las **Normas ISO**, lo cual las empresas lo ven como el más importante, para la contratación de los servicios de consultoría, con las normas ISO las empresas y organizaciones tienen como objetivo, reducir costos y aumentar la operatividad, así como la estandarización de normas de productos y servicios.

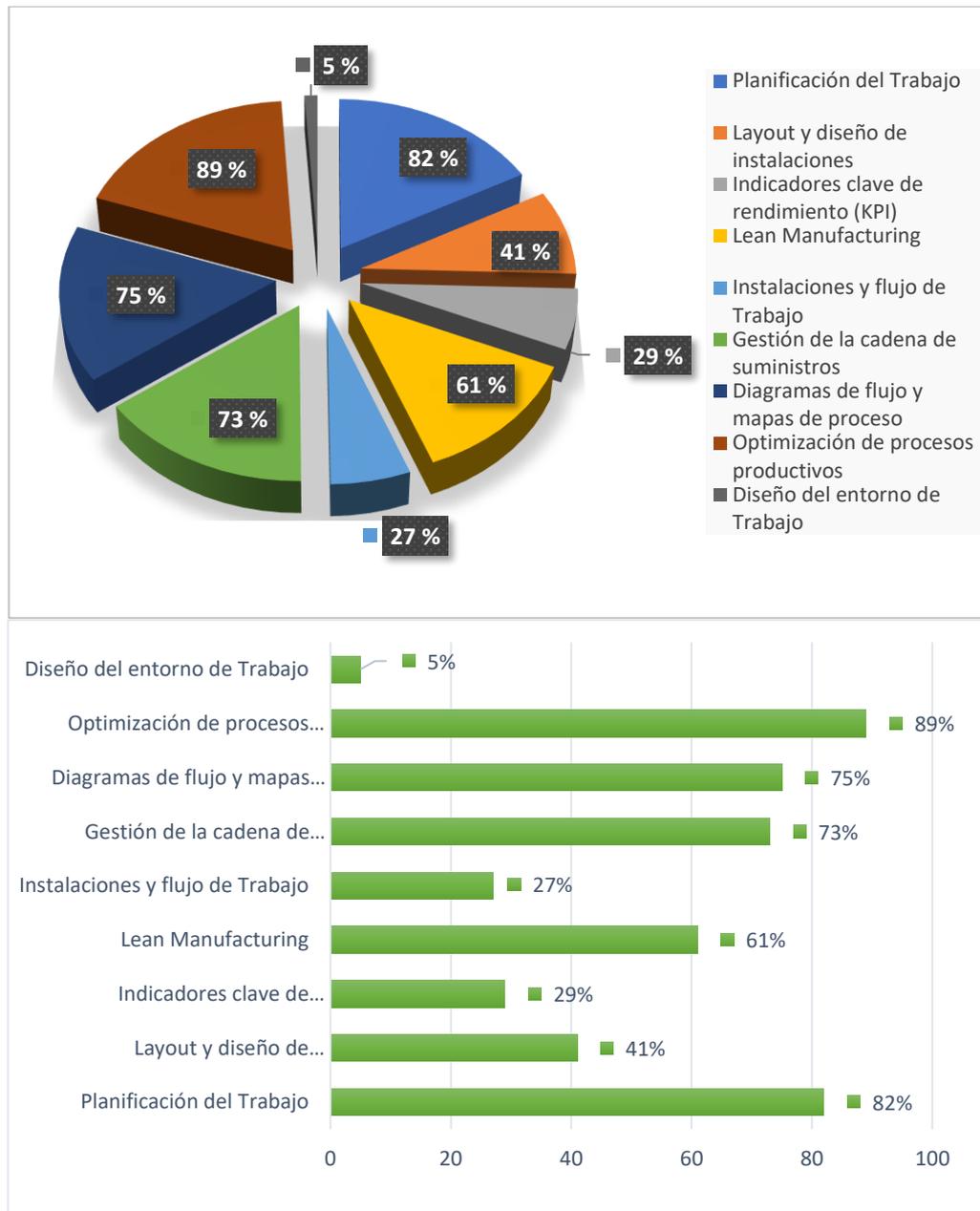
Como siguiente punto se ubica el **Análisis FODA**, con un porcentaje del 71% de las empresas encuestadas, lo cual están buscando mejorar su rendimiento, identificando puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas.

Como tercer punto se encuentra la **Seguridad y Salud en el Trabajo**, con el 57% de empresas encuestadas, ya que son importantes para mantener un entorno de trabajo óptimo y seguro, esto ayuda a proteger a los trabajadores y crear un ambiente positivo, por ende, mejorando la productividad de la organización. Con el 54% se ubica el **Manejo de Tratamientos de Residuos Peligrosos**, este punto también es muy importante y mostraron interés ya que la mayoría de estas empresas trabajan con aceites y líquidos altamente contaminantes, por lo que necesitan de una implementación de manejo de estos químicos, como el: reciclaje, recolección, almacenamiento, tratamiento, etc. Con un 43% se encuentra el **Marketing**, un punto también importante dentro de estas organizaciones ya que la mayoría quieren dar a conocer sus productos o servicios con el objetivo de aumentar sus ventas y ganancias.

La **Planeación Estratégica** con un porcentaje del 30%, esta va ayudar a desarrollar una visión a mediano y largo plazo y así lograr los objetivos del emprendimiento, con un 29% se encuentra la **Misión y Valores** de la empresa esta tienen un punto fundamental en la empresa, ya que justifica su existencia y para qué ha sido creada, con el 27% se ubica el **Aseguramiento de la Calidad**, las empresas mejoraran los controles de los procesos de mantenimiento vehicular para asegurar la calidad del servicio prestado, el 14% corresponde a la **Estructura Organizacional**, con este punto las empresas tendrán una mejor organización de los empleados con el fin de dividir tareas, responsabilidades y así cumplir de manera efectiva sus funciones, por últimos puntos se encuentra la **Gestión y Evaluación de Riesgos Ambientales** con un 9% por lo cual sería importantes para otro tipo de empresas y a los **Valores y Objetivos de la Organización** con un 7%, siendo con menor elección por parte de las empresas.

7. ¿De acuerdo a los procesos Operativos, que procesos son los más importantes para la mejora de la productividad de su empresa, para la prestación de servicios de la consultoría? (Puede seleccionar múltiples opciones)

Figura 20: Interpretación gráfica pregunta 7



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #7, Que puntos cree usted que son los más importantes, respecto a los procesos operativos. Fuente (Autor,2024)

Tabla 18: Interpretación tabular de la pregunta 7

Variables	Frecuencia	Porcentual
Planificación del Trabajo	46	82%
Layout y diseño de instalaciones	23	41%
Indicadores clave de rendimiento (KPI)	16	29%

Lean Manufacturing	34	61%
Instalaciones y flujo de Trabajo	15	27%
Gestión de la cadena de suministros	41	73%
Diagramas de flujo y mapas de proceso	42	75%
Optimización de procesos productivos	50	89%
Diseño del entorno de Trabajo	3	5%

Nota: Interpretación tabular, puntos importantes respecto a los procesos operativos.

Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Respecto a la séptima pregunta, referente a los Procesos Operativos, se obtuvieron los siguientes resultados:

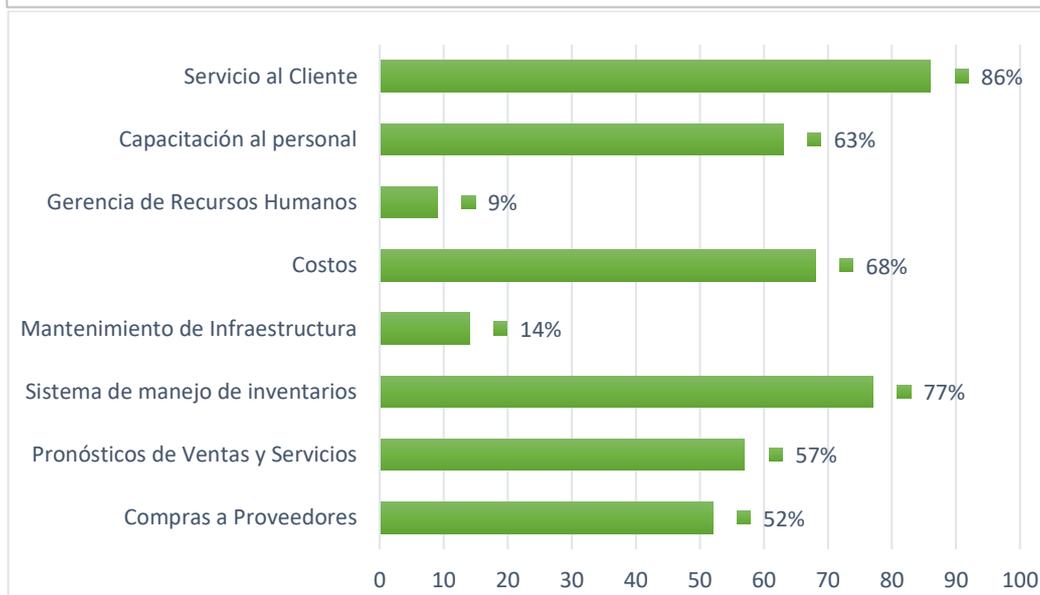
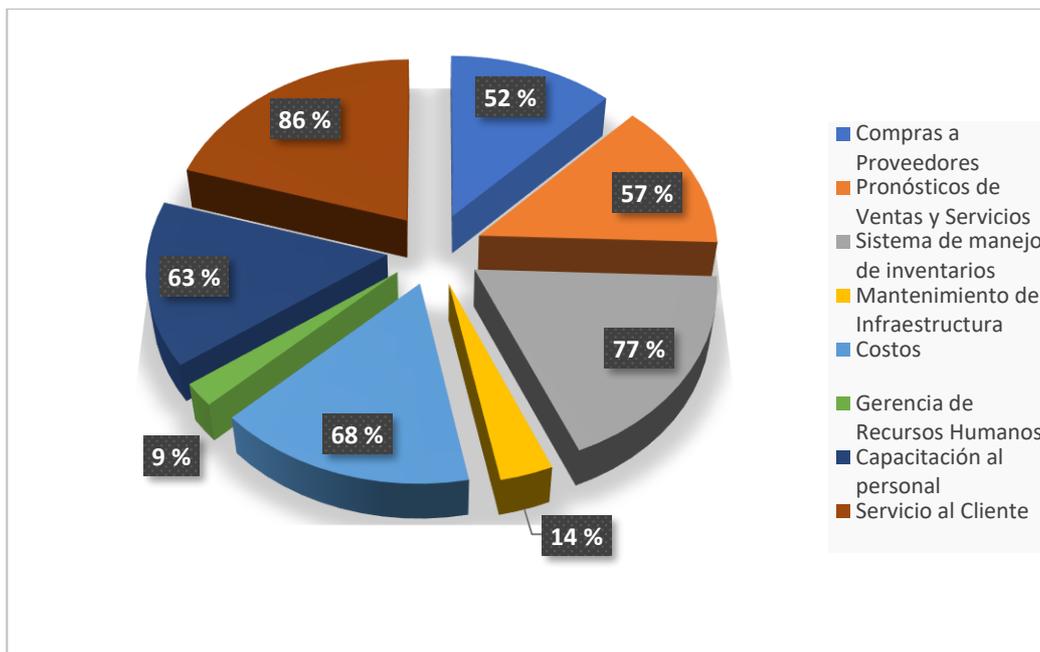
Como principal punto con un porcentaje del 89% se obtuvieron para la **Optimización de procesos productivos**, lo cual la mayoría de empresas la ven como la más importante, para la contratación de los servicios de la consultora de procesos, este es un punto muy crucial ya que se basa en reducir o eliminar las pérdidas de tiempo y recursos, comúnmente llamados cuellos de botella. Como siguiente punto se ubica la **Planificación del Trabajo**, con un porcentaje del 82% de las empresas encuestadas, es esencial a la hora de realizar las actividades, ya que ayuda a los empleados a trabajar de manera ordenada y enfocada en sus tareas específicas, sin repetir esfuerzos, garantizando los trabajos de manera efectiva.

En el tercer punto se encuentra los **Diagramas de Flujo y Mapas de Proceso**, con el 75% de empresas encuestadas, estas son importantes para estandarizar un proceso, ayudando a comprender el proceso a entender las tareas para optimizar y mejorar la calidad del servicio. Con el 73% se ubica la **Gestión de la Cadena de Suministros**, este punto también es muy importante y mostraron interés ya que algunas de estas empresas trabajan con importadores, distribuidores y proveedores, y que, a una inadecuada gestión de stock de repuestos, estas empresas pueden perder sus clientes. Con un 61% se encuentra el **Lean Manufacturing**, un punto también importante dentro de estas organizaciones, el objetivo consiste en eliminar todo que no aporte valor al proceso, se tendrá una cadena de proceso de producción más efectiva y rápida. **Layout y Diseño de Instalaciones** con un porcentaje del 41%, este es

fundamental para el uso adecuado del espacio, ayuda a mejorar la circulación de los empleados, simplificando las tareas de los operadores, con un 29% se encuentra los **Indicadores Claves de Rendimiento (KPI)** estos son indicadores que miden los desempeños de la empresa en un proceso, ayudan a especificar en qué se puede mejorar y como mejorar, con un 27% se ubica las **Instalaciones y Flujo de Trabajo**, este va a ser crucial al momento de cuidar al personal, crear un espacio y ambiente de trabajo optimo, con el fin de disminuir ausencia por fatiga o presión laboral, como último punto se encuentra el **Diseño del Entorno del Trabajo** con apenas un 5% ya que va más enlazado con la parte psicológica del operador, mejorando el estado de ánimo, mental, lo cual las empresas lo vieron como el menos importante.

8. **¿En los procesos de Soporte, cual consideraría usted que son los principales para la mejora de su empresa, para prestar los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)**

Figura 21: Interpretación gráfica pregunta 8



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #8, Que puntos cree usted que son los más importantes, respecto a los procesos de soporte. Fuente (Autor,2024)

Tabla 19: Interpretación tabular de la pregunta 8

Variables	Frecuencia	Porcentual
Compras a Proveedores	29	52%
Pronósticos de Ventas y Servicios	32	57%
Sistema de manejo de inventarios	43	77%

Mantenimiento de Infraestructura	8	14%
Costos	38	68%
Gerencia de Recursos Humanos	5	9%
Capacitación al personal	35	63%
Servicio al Cliente	48	86%

Nota: Interpretación tabular, puntos importantes respecto a los procesos de soporte.

Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

De acuerdo a la octava pregunta, referente a los Procesos de Soporte, se obtuvieron los siguientes resultados:

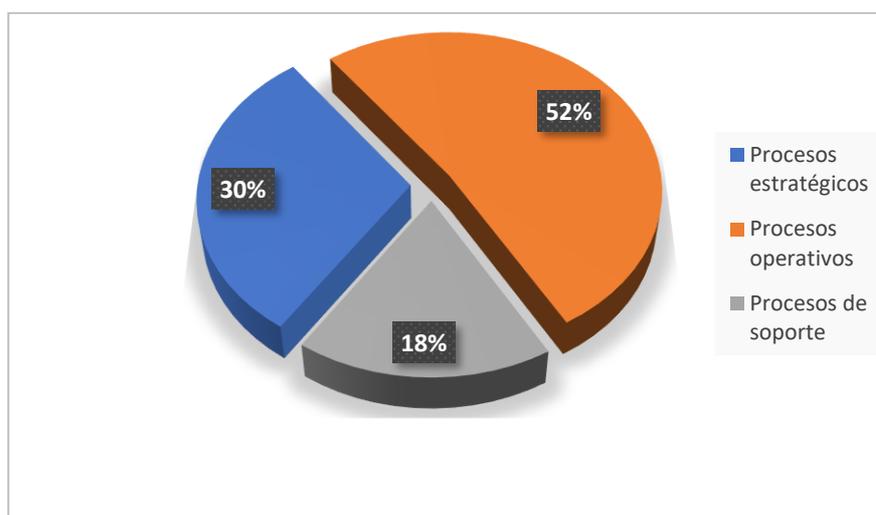
Como principal punto de relevancia con un porcentaje del 86% se obtuvo para el **Servicio al Cliente**, lo cual la mayoría de estas empresas la ven como la más importante, para la contratación de los servicios de consultoría, ya que ayudará a que los clientes se sientan satisfechos con el servicio y por ende regresen de manera habitual a la empresa, resultando un incremento de los mantenimientos y ventas de repuestos, obteniendo una excelente rentabilidad para el negocio. Como siguiente punto se ubica el **Sistema de manejo de inventarios**, con un porcentaje del 77% de las empresas encuestadas, este sistema va a ayudar a planificar y llevar un control de los productos en stock para cumplir con la demanda de los clientes y determinar la cantidad necesaria justa para los pedidos con los proveedores.

En el tercer punto se encuentra los **Costos**, con el 68% de empresas encuestadas, estos son importantes para determinar el valor de cada trabajo, en base a los recursos necesarios que costaron realizar dicha operación, para poder calcular de forma adecuada cada costo y no afectar a las finanzas de la empresa. Con el 63% se ubica la **Capacitación al Personal**, este punto también es muy importante para las empresas ya que los trabajadores adquieren nuevos conocimientos, habilidades, mejorando su rendimiento en sus tareas diarias. Con un 57% se encuentra los **Pronósticos de Ventas y Servicios**, un punto también importante dentro de estas organizaciones, consiste en determinar información para la toma de decisiones, y evitar exceso de repuestos en las bodegas y así mismo que no falten. **Compras a Proveedores** con un porcentaje del 52%, este es fundamental para la adquisición de repuestos y herramientas de buena calidad, y con los mejores precios, ya que ayudara

a optimizar tiempos de negociación, mejorando la parte operativa de los procesos, con un 14% se ubica el **Mantenimiento de infraestructura**, las empresas tal vez por falta de conocimiento, pocas la seleccionaron, siendo un punto importante al poseer equipos y herramientas en óptimas condiciones, lo cual permite obtener un mejor desempeño en las operaciones y tener una reducción de riesgo de daños, tanto humanos como materiales, y para finalizar el análisis como último punto de esta pregunta se tiene la **Gerencia de Recursos Humanos** con un porcentaje mínimo del 9% ya que la mayoría de estas empresas no cuenta con un departamento de esta índole, cuando en realidad este departamento es esencial para capacitar, evaluar, y equilibrar a la empresa a falta de empleados y atender asuntos internos de la empresa.

9. Sabiendo que es una consultora de procesos. ¿En qué proceso cree que su empresa requiere de manera urgente los servicios de la consultoría?

Figura 22: Interpretación gráfica pregunta 9



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #9, Que proceso cree que su empresa requiere de manera urgente los servicios. Fuente (Autor,2024)

Tabla 20: Interpretación tabular de la pregunta 9

Variables	Frecuencia	Porcentual
Procesos estratégicos	17	30%
Procesos operativos	29	52%

Procesos de soporte	10	18%
Total	56	100%

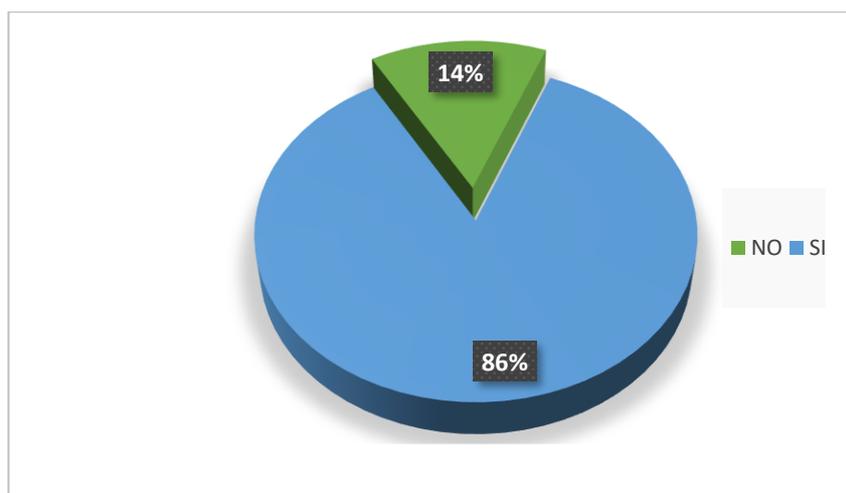
Nota: Interpretación tabular, Que proceso cree que su empresa requiere de manera urgente. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Según los resultados de la novena pregunta; de los 56 encuestados, 17 respondieron que necesitan asesoría, con un 30% de la muestra, relacionada con los Procesos Estratégicos, mientras que, con un total de 29 encuestados, representando el 52% en los servicios relacionados a la consultoría de los Procesos Operativos, y los 10 restantes con el 18% respondieron que necesitan de los servicios de asesoría relacionados con los Procesos de Soporte, en respecto a los resultados expuestos se puede notar que los servicios que más requeridos por las PYMES de mantenimiento vehicular en la ciudad de Cuenca son: Como primer lugar, los servicios de consultoría de Procesos Operativos, como segundo lugar, el servicio de los Procesos Estratégicos y como ultimo los servicios de Procesos de Soporte.

10. Considerando los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello representaría una ventaja competitiva para la empresa en el mercado?

Figura 23: Interpretación gráfica pregunta 10



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #10, Contrataría sus servicios, si representa una ventaja competitiva en el mercado. Fuente (Autor,2024)

Tabla 21: Interpretación tabular de la pregunta 10

Variabes	Frecuencia	Porcentual
SI	48	86%
NO	8	14%
Total	56	100%

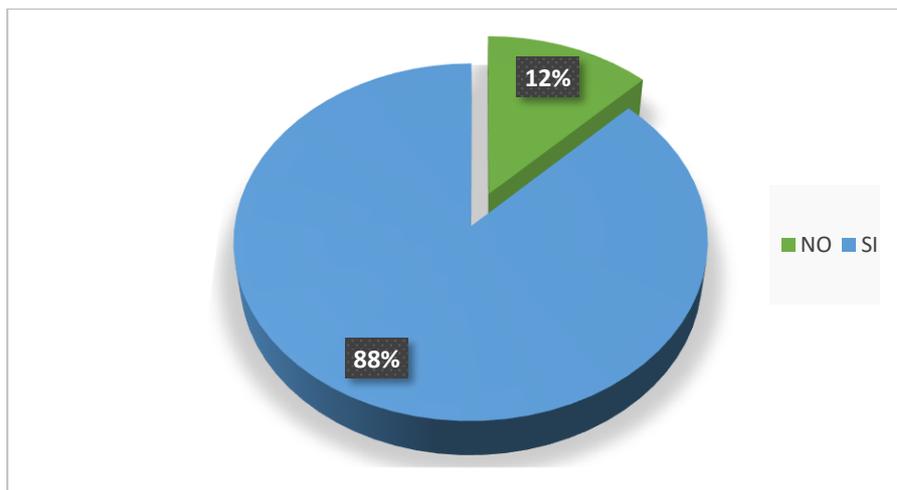
Nota: Interpretación tabular, Contrataría sus servicios, competitividad en el mercado. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Como resultado de la pregunta Diez; de los 56 encuestados, 48 respondieron que, si contratarían los servicios de asesoría especializada en procesos, lo que representó el 86% de la muestra, mientras que los 8 restantes, representando solo el 14%, respondieron que no requieren servicios de asesoría y consultoría, con este análisis se puede observar que, a la mayoría de empresas, les interesa y desean obtener ventajas competitivas en el mercado con sus similares.

11. Dado que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría alcanzar sus objetivos y metas organizacionales?

Figura 24: Interpretación gráfica pregunta 11



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #11, Contrataría sus servicios, si le permitiría alcanzar sus objetivos y metas. Fuente (Autor,2024)

Tabla 22: Interpretación tabular de la pregunta 11

Variabes	Frecuencia	Porcentual
SI	49	88%
NO	7	12%
Total	56	100%

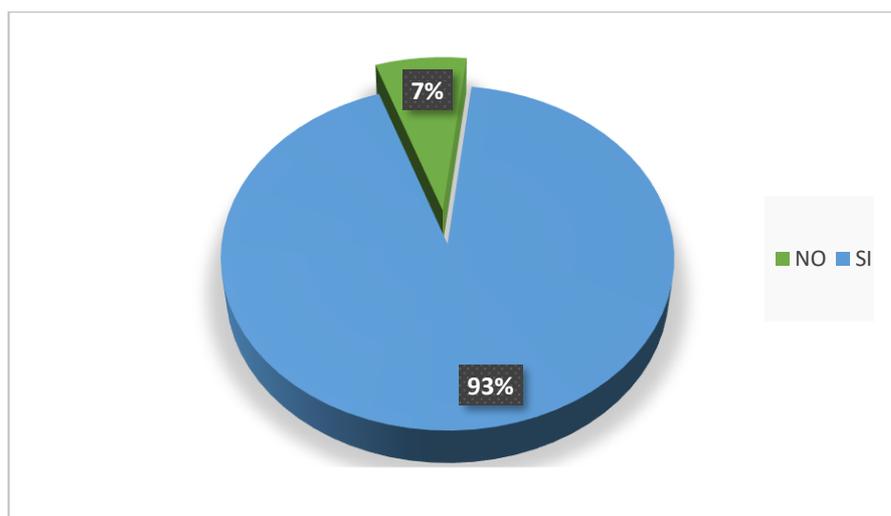
Nota: Interpretación tabular, Contrataría sus servicios, si le permitiría alcanzar sus objetivos y metas. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

De acuerdo al resultado de la pregunta Once; de los 56 encuestados, 49 respondieron que, si contratarían los servicios de asesoría especializada en procesos, lo que representó el 88% de la muestra, mientras que los 7 restantes, representando solo el 12%, respondieron que no requieren los servicios de asesoría y consultoría, según este análisis realizado, se puede establecer que, a la mayoría de empresas les interesa alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

12. Visto que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría obtener un margen de utilidad satisfactorio?

Figura 25: Interpretación gráfica pregunta 12



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #12, Contrataría sus servicios, si le permitiría obtener un margen de utilidad. Fuente (Autor,2024)

Tabla 23: Interpretación tabular de la pregunta 12

Variables	Frecuencia	Porcentual
SI	52	93%
NO	4	7%
Total	56	100%

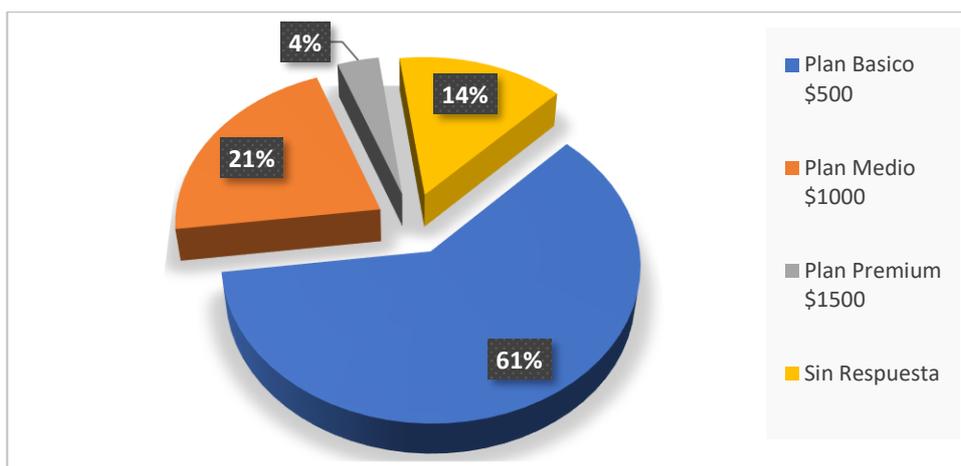
Nota: Interpretación tabular, Contrataría sus servicios, si le permitiría obtener un margen de utilidad. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

Respecto al resultado de la pregunta Doce; de los 56 encuestados, 52 respondieron que, si contratarían los servicios de asesoría especializada en procesos, lo que representó el 93% de la muestra, mientras que los 7 restantes, representando solo el 7%, respondieron que no requieren los servicios de consultoría, después de hacer este levantamiento de la información, se puede notar que, a la mayoría de empresas desean obtener un margen de utilidad satisfactorio.

13. Dadas estas potenciales ventajas para la empresa ¿Que paquete estaría dispuesto a contratar sabiendo que cada opción tiene diferentes servicios de consultoría?

Figura 26: Interpretación gráfica pregunta 13



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #13, Que paquete estaría dispuesto a contratar. Fuente (Autor,2024)

Tabla 24: Interpretación tabular de la pregunta 13

Variables	Frecuencia	Porcentual
Plan Básico \$500	34	61%
Plan Medio \$1000	12	21%
Plan Premium \$1500	2	9%
Sin Respuesta	8	14%
Total	56	100%

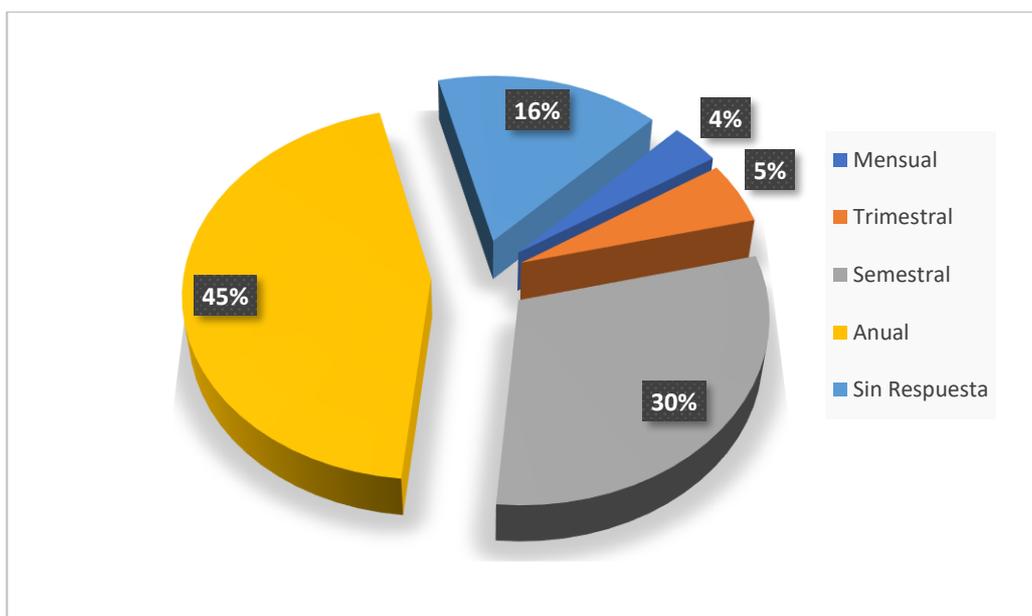
Nota: Interpretación tabular, Que paquete contrataría. Fuente: (Autor, 2024).

Análisis:

De acuerdo a esta pregunta; de los 56 encuestados, 34 respondieron que estarían dispuestos a contratar el Plan Básico de \$500usd, lo que representó el 61% de la muestra, mientras que 12 respondieron que podrían contratar el Plan Medio de \$1000usd, representando el 21%. Con un porcentaje de tan solo el 9% de los encuestados, estarían dispuestos a contratar el Plan Premium, y los 8 restantes con el 14%, son empresas que decidieron no mejor responder a la pregunta expuesta.

14. ¿Con que frecuencia le gustaría solicitar el servicio de consultoría?

Figura 27: Interpretación gráfica pregunta 14



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #14, Con qué frecuencia solicitaría el servicio de consultoría. Fuente (Autor,2024)

Tabla 25: Interpretación tabular de la pregunta 14

Variables	Frecuencia	Porcentual
Mensual	2	4%
Trimestral	3	5%
Semestral	17	30%
Anual	25	45%
Sin Respuesta	9	16%
Total	56	100%

Nota: Interpretación tabular, Con qué frecuencia solicitaría el servicio. Fuente: (Autor, 2024).

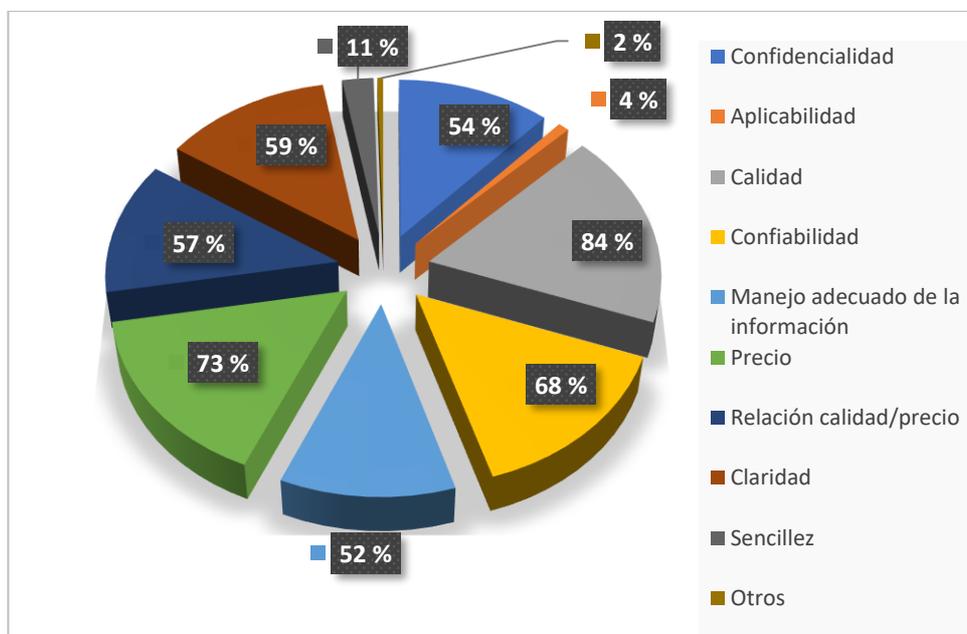
Análisis:

En esta pregunta; de los 56 encuestados, 2 respondieron que podrían solicitar los servicios mensualmente, lo que representó apenas el 4% de la muestra, mientras que

3 respondieron trimestralmente, representando el 5%, en el caso de los siguientes 17 respondieron que podrían solicitar semestralmente, representando el 30%, con el porcentaje mayoritario de los 25 encuestados, con el 45% de la muestra, respondieron que lo más factible para ellos, serían los servicios de asesoría Anualmente, y los 9 restantes con el 16% no supieron que responder, cabe mencionar que según este análisis las respuestas con mayor frecuencia para dar servicios de soporte y asesoría, son tanto semestral como anual.

15. ¿Qué atributos consideraría usted al contratar los servicios de una consultora de procesos? Respuestas múltiples.

Figura 28: Interpretación gráfica pregunta 15



Nota: Interpretación gráfica de la pregunta #15, Que atributos consideraría a la hora de contratar los servicios. Fuente (Autor,2024)

Tabla 26: Interpretación tabular de la pregunta 15

Variables	Frecuencia	Porcentual
Confidencialidad	30	54%

Aplicabilidad	6	11%
Calidad	47	84%
Confiabilidad	41	68%
Manejo adecuado de la información	29	52%
Precio	38	73%
Relación calidad/precio	32	57%
Claridad	33	59%
Sencillez	2	4%
Otros	1	2%

Nota: Interpretación tabular de la pregunta #15. Que atributos consideraría a la hora de contratar los servicios Fuente (Autor,2024)

Análisis:

Respecto a esta pregunta, referente a los atributos que se consideran el momento de contratar los servicios de consultoría, se obtuvieron los siguientes resultados:

Como principal punto con un porcentaje del 84%, se obtuvo en relación a la **Calidad**, lo cual, en su mayoría, la ven como la más importante, en el aspecto de ofrecer un buen servicio, para satisfacción de los clientes. Como siguiente punto se ubica el **Precio**, con un porcentaje del 73% de las empresas encuestadas, se puede notar que este aspecto se encuentra en los primeros puestos, ya que siempre será crucial para la economía empresarial de los emprendedores. En el tercer punto se encuentra la **Confiabilidad**, con el 68% de empresas encuestadas, esta es importante para determinar el compromiso, que va a tener la consultora hacia las empresas, cumpliendo los tiempos establecidos sin errores ni fallas. Con el 59% se ubica la **Claridad**, este punto también mostraron interés ya que, se necesita tener una visión muy transparente a lo que se pretende llegar y que a los procesos intervenidos sean realizados de una manera muy precisa. Con un 57% se encuentra **Relación calidad/precio**, un punto también importante dentro de estas organizaciones, se debe tomar en cuenta que dependiendo de los servicios y la calidad con la que se realiza cada proceso, influye las expectativas del precio final. **Confidencialidad**, con el 54% de empresas encuestadas, estas son importantes para desarrollar cualquier estrategia,

ya que la mayoría de empresas quieren manejar su información bajo un perfil y que esta información sea manejada por personal muy estrecho a la empresa, con un 52% se encuentra el **Manejo adecuado de la información** este punto también fue considerado por más de la mitad de las empresas, ya que al tener estos datos va a permitir realizar análisis para la mejora de procesos o procedimientos. **Aplicabilidad**, con el 11% de empresas encuestadas, también se debe tener presente, que los procesos evaluados deben ser estructurados de tal manera que al aplicarlos se obtengan los resultados deseados, y por último con un 4% se ubica la **Sencillez**, este punto las empresas no la vieron importante, se notó más interés respecto a los ítems anteriores, y con apenas un 2% a los **Otros**, lo cual las empresas no supieron que especificar.

5.1.5 OFERTA

La oferta se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios que diversas organizaciones, empresas o individuos son capaces de vender en el mercado por un determinado valor monetario para satisfacer la demanda. (Etecé, 2021).

La Oferta del presente proyecto de Consultoría de Procesos, son casi nulas ya que en la ciudad no existe dicha consultoría, pero que existen consultoras que dan soporte en algunos servicios similares pero que estas, están más enfocadas en las empresas grandes de manufactura, pero no todas ofrecen el servicio a las PYMES orientadas al mantenimiento vehicular.

Entre los servicios similares que ofrecen las consultoras en la ciudad de Cuenca, tenemos los siguientes:

Empresa: Ingeniería en Soluciones Capacitación y Asesoría

- **Servicios:**

- Seguridad y salud Ocupacional
- Planes de Prevención de Riesgos
- Estudios de Seguridad
- Manuales de SSA
- Implementación de sistemas de Gestión

Empresa: Advance Consultora

- **Servicios:**
 - Estudios de factibilidad
 - Modelos de Gestión
 - Plan de Negocio

Empresa: Consultoracav Consultora Sanitaria y Ambiental CIA Ltda.

- **Servicios:**
 - Evaluación de impactos ambientales
 - Auditorías ambientales
 - Diagnósticos ambientales
 - Plan de manejo ambiental
 - Certificados ambientales
 - Permisos de Operación

Empresa: CONSULFINCO CIA. LTDA

- **Servicios:**
 - Auditorias Financieras
 - Consultoría comercial y marketing
 - Asesoría Legal
 - Consultoría Financiera y Gerencial
 - Auditoria y prevención de lavado de activos
 - Capacitación empresarial

Empresa: Grupo Geass

- **Servicios:**

- Estudios y Auditorías Ambientales
- Monitoreo de Calidad Ambiental
- Gestión de Riesgos
- Asesoría Presencial empresarial SSA
- Evaluación y Control de riesgos

Empresa: Psicob Consultores Privados

- **Servicios:**
 - Departamento Legal
 - Seguridad y Salud Ocupacional
 - Capacitaciones: Trabajo en Equipo-Liderazgo-Motivación

Empresa: Consult Corp Consultoría Corporativa Empresarial

- **Servicios:**
 - Consultoría de TI
 - Consultoría de gestión
 - Consultoría de recursos humanos
 - Asesoramiento financiero
 - Consultoría para inversiones
 - Consultoría industrial
 - Logística

5.1.6 DEMANDA INSATISFECHA

Carrillo Parra et al.,(2022), afirma que la demanda potencial insatisfecha se refiere a la cantidad de bienes o servicios que consumirá el mercado en los próximos años y que es reconocido como insatisfecho por los productores actuales, si las condiciones de mercado en las que se realizaron los cálculos prevalecen. Se determina comparando la demanda menos la oferta.

De acuerdo al concepto de demanda insatisfecha puntualiza en respecto a la demanda actual de servicios, en base a la pregunta 3 de la encuesta, en la que se cuestionó que,

Si alguna vez su empresa ha recibido asesoría o consultoría por parte de especialistas, de los cuales de los 56 encuestados, 49 respondieron que nunca han recibido consultoría por parte de especialistas, y apenas 7 respondieron que, si han contratado el servicio de consultoría, notándose claramente la gran demanda.

5.1.7 ANÁLISIS DE PRECIOS

El precio siempre ha sido uno de los factores más controversiales al momento de implementar un negocio o empresa, en este caso para la consultora de procesos al ser una empresa de servicios especializados se tendrá en consideración que es un servicio nuevo para el nicho de mercado de las PYMES de Mantenimiento vehicular, y tomando en cuenta que las consultoras para empresas Grandes cobran alrededor de 2000usd a 5000usd por asesoría, pero para este caso a las empresas que se va a dar soporte son de estructura organizacional pequeña, la cual facilita el trabajo, sin tener muchas complicaciones al momento de realizar el levantamiento de datos e información. Para establecer el rango de precio para los servicios de consultoría se preguntó en la encuesta y se evidencio que el 61% estarían dispuestos a contratar el Plan Básico de \$500usd, que el 21% podrían contratar el Plan Medio de \$1000usd, y el 9% estarían dispuestos a contratar el Plan Premium de 1500usd.

A continuación, en la Tabla 27 se estimará los precios y valores por horas dependiendo el servicio a prestar sabiendo que las empresas consultoras que prestan servicios en el medio, por experiencia de estas empresas, el tiempo estimado para un servicio de asesoría es de aproximadamente 50 horas por servicio de consultoría.

Tabla 27: Estimacion de Precios

Planes	Precio/Horas	Precio por Hora
Plan Básico	500usd/50h	10usd
Plan Medio	1000usd/50h	20usd
Plan Premium	1500usd/50h	30usd

Nota: Precios estimados dependiendo del Plan a Contratar. Fuente: (Autor, 2024).

Respecto a los paquetes de servicios ofertados por la consultora se tendrá en consideración los siguientes puntos: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos, y

Procesos de Soporte se determinará los paquetes de servicio de la siguiente forma, como se muestra en la Tabla 28.

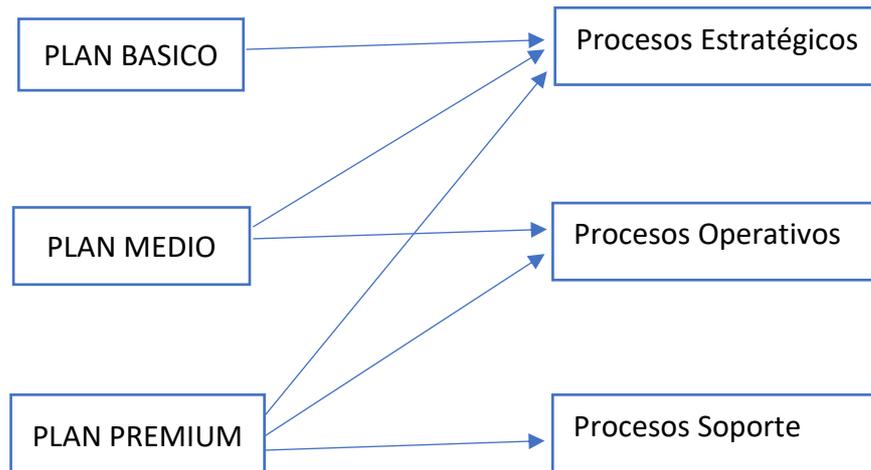
Tabla 28: Lista de Paquetes de servicios

Procesos Estratégicos	Paquetes por codificación	Precio por Hora
Misión y Visión de la empresa Valores y Objetivos de la Organización Estructura Organizacional Análisis FODA	001-PE	Plan Básico= 10usd Plan Medio=20usd Plan Premium=30usd
Planeación Estratégica	002-PE	-
Aseguramiento de Calidad	003-PE	-
Seguridad y Salud en el Trabajo	004-PE	-
Gestión y Evaluación de riesgos ambientales	005-PE	-
Marketing	006-PE	-
Manejo y tratamientos de residuos peligrosos	007-PE	-
Normas ISO	008-PE	-
Planeación Estratégica	009-PE	-
Aseguramiento de Calidad	0010-PE	-
Procesos Operativos	Paquetes	Precio por Hora
Planificación del Trabajo	001-PO	-
Layout y diseño de instalaciones	002-PO	-
Indicadores clave de rendimiento (KPI) Lean Manufacturing	003-PO	-
Instalaciones y flujo de Trabajo	004-PO	-
Gestión de la cadena de suministros	005-PO	-
Diagramas de flujo y mapas de proceso	006-PO	-
Optimización de procesos productivos	007-PO	-
Diseño del entorno de Trabajo	008-PO	-
Procesos de Soporte	Paquetes	Precio por Hora
Compras a Proveedores	001-PS	-
Pronósticos de Ventas y Servicios	002-PS	-
Sistema de manejo de inventarios	003-PS	-
Mantenimiento de Infraestructura	004-PS	-
Costos	005-PS	-
Gerencia de Recursos Humanos	006-PS	-
Capacitación al personal	007-PS	-
Servicio al Cliente	008-PS	-

Nota: Lista de Paquetes de acuerdo a la operación de cada proceso. Fuente: (Autor, 2024).

Según los paquetes contratados el cliente al contratar el Plan Básico tendrá opción a contratar a cualquiera de los procesos que va a optimizar ya sean estos Estratégicos, Operativos o Soporte, al contratar el Plan Medio tendrá acceso a cualquiera de los tres procesos, pero con opción de contratar dos procesos, y al contratar el Plan Premium tendrá acceso a los 3 Procesos PE-PO-PS, como se muestra en la figura 22.

Figura 29: Opción de contratación de paquetes.



Nota: Paquetes, según las necesidades de las empresas, distribución y opciones.
Fuente (Autor,2024)

5.1.8 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

La comercialización es presentar productos o servicios a los clientes y aumentar las ventas a través de campañas atractivas. En realidad, el marketing es mucho más que eso. Si un cliente prueba su producto o servicio y no queda satisfecho, no lo devolverá. Sin embargo, a la larga, hacer que otros no te compren puede tener un efecto devastador en tu negocio (Díaz, 2014).

5.1.8.1 SERVICIOS A DISTANCIA

La Empresa contratará a personal calificado para dar seguimiento permanente, a los procesos implementados, con el fin que exista ese compromiso con los clientes y que se sientan respaldados para cualquier inquietud o dudas que tengan, ya sea por números de servicio al cliente, o medios electrónicos.

5.1.8.2 SERVICIOS INTERPERSONALES

Se implementará una página Web, y se creará redes sociales, como: Facebook, Twitter, Instagram con la finalidad de tener una relación directa con los clientes, desarrollar un chat Automatizado para respuestas rápidas automáticas, para cualquier consulta referente al proceso implementado.

5.1.8.3 PROMOCIÓN

El promocionarse la consultoría de procesos, será de vital importancia para la acogida de clientes potenciales, con el fin de que la empresa empiece a tener ese reconocimiento y posicionamiento de marca en el sector, una de las alternativas serán la publicidad en la Web, que hoy en día es uno de los lugares más visitados por los usuarios y que será de gran ayuda, realizando flayer's promocionales, otro de los métodos será visitar los centros de servicios con la entrega de volantes donde este especificado las grandes ventajas de competitividad por la contratación de nuestros servicios.

5.2 ANÁLISIS TÉCNICO

El estudio técnico del proyecto, es uno de los puntos más importantes a la hora de realizar el análisis de factibilidad para cualquier proyecto de desarrollo, donde se definirá el proceso de prestación de servicios y las herramientas adecuadas para su correcto desempeño organizacional, como: la localización óptima, los equipos requeridos, el plan estratégico, la cartera de servicios, el flujo de procesos, la estructura organizacional entre otros factores, estos puntos ayudaran a que la empresa, funcione de manera óptima y con el rendimiento esperado.

5.2.1 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO ÓPTIMO DE LA UNIDAD

La localización óptima para la unidad empresarial va a depender de factores, como: el mercado a atender y el tipo de servicio que se va a ofrecer. Este caso de estudio se realizó en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, siendo la tercera ciudad más importante económicamente, después de Quito y Guayaquil.

A continuación, se detalla la ubicación geográfica.

Figura 30: Ubicación geográfica



Nota: Ubicación geográfica del Cantón: Cuenca Provincia: Azuay País: Ecuador.
Fuente (Google Maps, s. f.)

Esta empresa consultora de procesos, orientada a las PYMES prestadoras de servicios de mantenimiento Vehicular, estará ubicada en al Sur de la Ciudad (Totoracocha) se ha puntualizado ese lugar en específico por la cantidad de empresas técnicas de talleres automotrices que existen en ese sector, siendo un lugar con mayor mercado consumidor.

Figura 31: Ubicación de Oficinas



Nota: Ubicación de oficinas Av. Hurtado de Mendoza y Llanganatis 2do Piso/Cuenca Sector: Totoracocha. Fuente (*Google Maps*, s. f.). Fuente: (Autor,2024)

5.2.1.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de esta consultora viene dado por la demanda potencial, que estarían interpretadas por las 312 empresas que están dispuestas a utilizar el servicio respecto a la cantidad de clientes dependerá la infraestructura, la organización y el espacio óptimo para cada departamento. El área estimada para el funcionamiento de las oficinas con opción a expansión será de 136m² (8mx17m), se determinó esta área, con la referencia de oficinas consultoras que dan soporte, empresarial y grandes consultoras tanto jurídico y contable en el cantón Cuenca.

5.2.2 PLAN ESTRATÉGICO

La empresa debe contar con un plan estratégico donde se desarrollará, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades tanto internas como externas.

5.2.2.1 FODA

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar en forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto a su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Figura 32: Análisis FODA



Nota: Análisis FODA para implementación de Consultoría. Fuente: (Autor, 2024).

5.2.2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Prestar servicios a las empresas para la mejora de la productividad y dar soporte a la toma de decisiones, aportando en el crecimiento empresarial a través de las asesorías y de igual manera garantizar la correcta gestión de sus datos y recursos.

Visión: Ser una de las consultoras más reconocidas, con el mayor número de clientes importantes en el país, así como capital humano altamente calificado.

Valores: Ser una empresa íntegra, demostrando confianza, calidad y ética profesional, ofreciendo nuestro compromiso con nuestros clientes de cualquier duda o preguntas que tengan acerca de nuestro trabajo, teniendo ese lazo de confianza entre consultor-cliente lo que es de mucha importancia en este tipo de empresa.

5.2.3 ORGANIZACIÓN RR.HH.

La gestión de los recursos humanos (Armijos Mayon et al., 2019) es un punto muy sustancial para las organizaciones; en los últimos años ha ido tomando fuerza y se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la empresa, también ha venido trascendiendo en el ámbito social.

5.2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 33: Organigrama de consultora



Nota: Organigrama propuesto para la consultoría de procesos. Fuente: (Autor, 2024).

5.2.3.2 ANÁLISIS DE FUNCIONES

Respecto al personal que se va a necesitar para el manejo de la consultora, se detallará a continuación, en relación a sus conocimientos, habilidades y competencias que deberá cumplir el personal, para llevar a cabo este proyecto, con el fin de establecer con los parámetros de cada uno de los cargos para los departamentos establecidos.

Gerente General. – Es el encargado de organizar los recursos de la empresa y de la supervisión para el cumplimiento de las actividades del Organismo.

- **Requisitos:**
 - Cuarto Nivel en gerencia de proyectos, Industrial, Producción o MBA
 - 2 años de experiencia en Dirección de Empresas
- **Conocimientos:**
 - Administración de empresas
 - Planificación
 - Gestión
- **Competencias:**
 - Liderazgo
 - Habilidades de Negociación
 - Habilidades comunicativas

Jefe de Asesoría Estratégica. – Encargado de implementar los procesos y practicas correctas en la organización, se asegurará de hacer cumplir las normas aplicadas.

- **Requisitos:**
 - Tercer Nivel o Cuarto, Industrial, Ing. en Producción
 - 2 años de experiencia en implementación de Normas de Calidad, Ambiental y Seguridad.
- **Conocimientos:**
 - Organización
 - Planificación
 - Gestión
- **Competencias:**
 - Liderazgo
 - Organización
 - Habilidades comunicativas
 - Trabajo en equipo

Jefe de Asesoría Operativa. – Se encargará de incorporar los procesos y montajes en la dirección operativa y los métodos adecuados para su correcta implementación.

- **Requisitos:**
 - Tercer Nivel o Cuarto, Industrial, Ing. en Producción
 - 2 años de Experiencia como supervisor o jefe de producción
- **Conocimientos:**
 - Planificación
 - Gestión
 - Organización
- **Competencias:**
 - Liderazgo
 - Habilidades de Comunicación
 - Trabajo en Equipo

Jefe de Asesoría de Soporte. – Su función será proporcionar asistencia e identificar fallas, brindando recursos necesarios para una buena operatividad.

- **Requisitos:**
 - Tercer Nivel o Cuarto, Industrial, Ing. en Producción
 - 2 años de Experiencia como supervisor o jefe de producción
- **Conocimientos:**
 - Gestión
 - Planificación
 - Organización
- **Competencias:**
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Habilidades comunicativas

Marketing. – Se encargará del área comercial de la empresa, gestionando campañas de publicidad, estrategias de ventas.

- **Requisitos:**
 - Tercer Nivel Ing. En Marketing y Publicidad
 - 2 años de experiencia en Gestión de cartera de clientes
- **Conocimientos:**
 - Conocimiento del Mercado
 - Promoción de ventas
 - Diseño de plan de marketing
 - Redacción de textos
- **Competencias:**
 - Conocimiento del mercado
 - Habilidades de Comunicación
 - Creatividad

Administración. – Esta área será la encargada de llevar el control de las finanzas de la empresa.

- **Requisitos:**
 - Tercer Nivel, Administración de Empresas

- Experiencia mínima de 1 año en empresas
- **Conocimientos:**
 - Pensamiento Estratégico
 - Manejo de idioma Ingles
 - Finanzas
- **Competencias:**
 - Proactividad
 - Comunicación
 - Toma de decisiones

Sistemas. – Este departamento será el que se encargue de desarrollar un sistema de base de datos de los clientes y trabajos realizados, de igual manera deberá tener el control de todas las asesorías, tipo, tiempos y de los proyectos que están en ejecución y los que ya están terminados.

- **Requisitos:**
 - Tercer nivel, Ingeniero en Sistemas, Informático
 - 2 años de experiencia en el campo
- **Conocimientos:**
 - Manejo de redes sociales
 - Programación
 - Dominio de Base de datos
 - Estadística
- **Competencias:**
 - Trabajo en Equipo
 - Pensamiento critico
 - Resolución de problemas

5.2.3.3 HORARIO DE TRABAJO

El horario establecido para el proyecto se estructuro de acuerdo a las horas laborables de la gran mayoría de empresas en el sector, lo cual tienen un horario establecido de 8:00 am a 17:00 pm, de lunes a viernes, un total de 8 horas diarias, 40 horas semanales y 160 horas mensuales, se debe tomar en consideración que por el tipo de

servicio de consultoría se tendrá que trabajar en horarios extendidos no laborables de lo cual los empleados deben tener disponibilidad para trabajar.

5.2.3.4 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso de **selección** del personal (Armijos Mayon et al., 2019) es muy importante al momento de cubrir una plaza, estos serán respecto a los intereses organizacionales y objetivos de la empresa, para garantizar la incorporación del personal idóneo.

Durante este proceso se deberá receptor la información completa y detallada sobre los candidatos; así como, la determinación de a quién se contratará, según los conocimiento y funciones que posee para ajustarse al cargo, de esta forma, la empresa garantiza su excelente operatividad con sus empleados, con capacidad y concordancia con los intereses de la organización.

En respecto a la **contratación** del personal, estos contratos serán de manera indefinida, en el cual se incluirán las políticas necesarias que se exigen en la empresa como la confidencialidad, la remuneración y compromiso con el trabajo, al empleado se le recordará que se le reconocerá las horas extraordinarias.

5.2.4 DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Esta cartera de productos o servicios se determinó con la ayuda de la encuesta, donde se pregunto acerca de las prestaciones de servicios que ofrecerá la consultora de procesos en el cual, las empresas seleccionaron acorde a sus necesidades e intereses, se ordenará desde los servicios más solicitados por las empresas, con la mayor demanda y de igual manera los puntos con menos demanda.

5.2.4.1 SERVICIOS DISPONIBLES

En la siguiente tabla se detalla los servicios más demandados y requeridos por las PYMES de Mantenimiento vehicular de la ciudad de Cuenca.

Tabla 29: Lista de servicios

Procesos Estratégicos	% de demanda	Codificación
Normas ISO	80%	008-PE
Análisis FODA	71%	001-PE
Seguridad y Salud en el Trabajo	57%	004-PE
Manejo y tratamientos de residuos peligrosos	54%	007-PE
Marketing	43%	006-PE
Planeación Estratégica	30%	009-PE
Misión y Visión de la empresa	29%	001-PE
Aseguramiento de Calidad	27%	0010-PE
Estructura Organizacional	14%	001-PE
Gestión y Evaluación de riesgos ambientales	9%	005-PE
Valores y Objetivos de la Organización	7%	001-PE
Procesos Operativos	% de demanda	Codificación
Optimización de procesos productivos	89%	007-PO
Planificación del trabajo	82%	001-PO
Diagramas de flujo y mapas de proceso	75%	006-PO
Gestión de la cadena de suministros	73%	005-PO
Lean Manufacturing	61%	003-PO
Layout y diseño de instalaciones	41%	002-PO
Indicadores clave de rendimiento (KPI)	29%	003-PO
Instalaciones y flujo de Trabajo	27%	004-PO
Diseño del entorno de Trabajo	5%	008-PO
Procesos de Soporte	% de demanda	Codificación
Servicio al Cliente	86%	008-PS
Sistema de manejo de inventarios	77%	003-SP
Costos	68%	005- PS
Capacitación al personal	63%	007- PS
Pronósticos de Ventas y Servicios	57%	002- PS
Compras a Proveedores	52%	001- PS
Mantenimiento de Infraestructura	14%	004- PS
Gerencia de Recursos Humanos	9%	006- PS

Nota: Lista de servicios según la demanda. Fuente: (Autor, 2024).

Según lo expuesto en la tabla, se cuenta con un alto índice de servicios, y al ser un proyecto que está en desarrollo, se empezará con los servicios más demandados y conforme la empresa vaya creciendo se insertará los servicios faltantes e inclusive adjuntando nuevos servicios de implementación.

5.2.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO

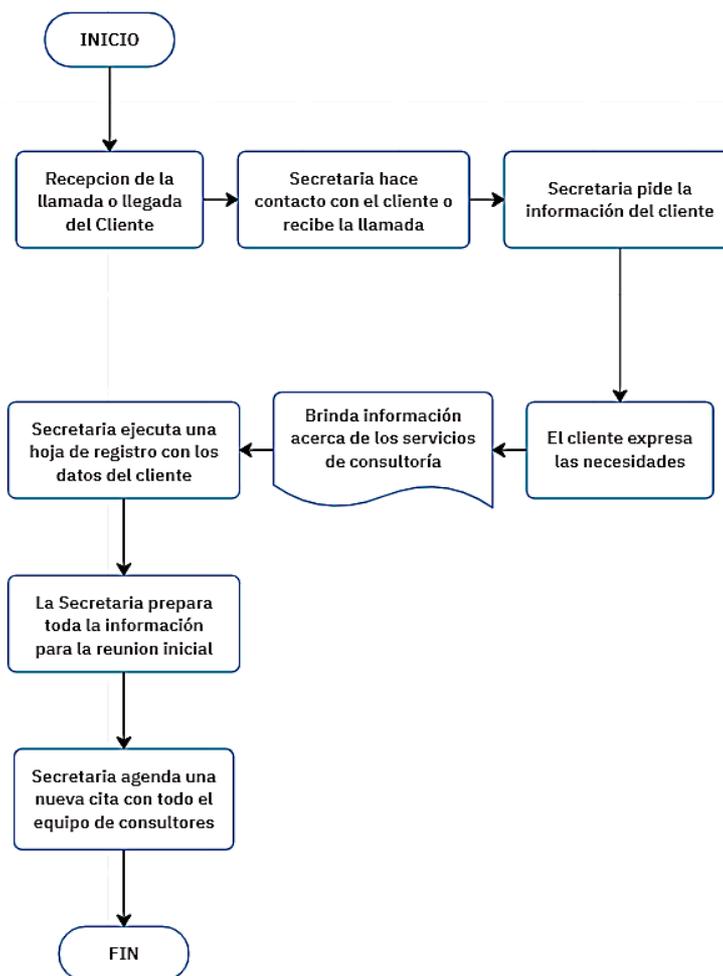
Para efecto de este estudio de consultora se tomarán los siguientes puntos para desarrollar la ingeniería del proyecto.

5.2.5.1 PROCESOS

Los diagramas (Sanchis Gisbert, 2020) se representan mediante gráficas, siendo una herramienta de gran utilidad, para analizar los procesos e identificar qué aspectos se pueden modificar y así lograr una mejoría en el sistema. Los diagramas ayudaran a tener una perspectiva muy amplia de las operaciones siendo esto una ventaja para conocer y ver cómo se desarrolla cualquier proceso.

A continuación, en la figura 34 se propone un flujograma de atención al cliente y posteriormente en el punto 5.2.7.5 en las Fases del Servicio, se ilustra un diagrama de flujo completo de todo el proceso de consultoría desde el inicio del servicio hasta la terminación.

Figura 34: Diagrama de flujo de atención al cliente



Nota: Diagrama de flujo de atención al cliente para las oficinas de la consultoría.

Fuente: (Autor, 2024).

5.2.5.2 REGISTRO

- ✓ La **información de los servicios prestados**, se registrará por parte de la consultora, información como: Datos del Cliente, Dirección, Área, Nombre, etc.
- ✓ Se **registrará información del proyecto** como: información de los consultores encargados, el trabajo por horas, precio de servicios y la descripción del proyecto.
- ✓ También se llevará un **registro de control y evaluación** de cada uno de los proyectos que se van ejecutando o están por ejecutarse.

Carga por el trabajo por hora: Cada consultor estará definida por la siguiente ecuación 2, sabiendo que cada consultor trabajará 40 horas por semana, siendo un

total de 160 horas mensualmente, esto ayudará a identificar que consultor posee mayor cantidad de carga de trabajo, y así como el de menos carga, para optimizar la cooperación de otros proyectos que estén en desarrollo.

Ecuación 2: Carga de Trabajo

$$Carga\ de\ Trabajo\ por\ consultor = \frac{\# \text{ de horas trabajadas}}{\# \text{ de horas disponibles}}$$

5.2.5.3 EQUIPOS Y MAQUINARIA

Los equipos para la implementación de las oficinas de trabajo, dependerá acorde a las necesidades del proyecto, de la tecnología necesaria que ayude a maximizar las ganancias, la disponibilidad del factor humano, y la existencia de la infraestructura necesaria para la adecuación del espacio físico, para la correcta distribución operacional, se buscará brindar excelente atención, las salas de espera y oficinas se adecuará de manera de que los clientes tengan buen ambiente de confort.

A continuación, en la Tabla 30 se muestran los equipos necesarios para el proyecto.

Tabla 30: Lista de Equipos

Equipo	Marca	Área	Función
Computadora Fija	Dell	Recepción	Recepcionista
Cafetera	Oster	Sala de espera	Clientes
Pantalla LCD 60"	TCL	Sala de Reuniones	Corporativo
Computadora Fija	Acer	Área Administrativa	Marketing
Computadora Fija	Acer	Área Administrativa	Administración
Laptop	Asus	Área Administrativa	Sistemas
Impresora Multifunción	Epson	Área Administrativa	Administración y Sistemas
Laptop	Asus	Área de Consultoría	Jefe de Asesoría Estratégica
Laptop	Asus	Área de Consultoría	Jefe de Asesoría Operativa
Laptop	Asus	Área de Consultoría	Jefe de Asesoría de Soporte
Impresora	Epson	Área de Consultoría	Jefatura
Laptop	Asus	Gerencia	Gerente General

Nota: Lista de equipos necesarios para la operatividad de la empresa. Fuente: (Autor, 2024).

Programas y Software

Para la ejecución de los proyectos, se trabajará con programas especializados para la mejora de la productividad, los cuales ofrecen en el mercado y son los siguientes:

1. Trello



Programa para nivel gerencial o líder, que pueda modificar y eliminar tareas, que le corresponden a cada individuo, y que podrá seguir el progreso alcanzado de las consultorías en tiempo real.

2. EffiWork



Software para administrar los tiempos de trabajo, y por ende ponderar los niveles de cada miembro, es decir podrá eliminar los tiempos muertos donde nadie esté trabajando, pudiendo sacar provecho de esta herramienta.

3. WorkflowMax



Herramienta diseñada para las pequeñas y medianas empresas que buscan optimizar sus flujos de procesos, además permite realizar presupuestos, cobranzas, y realizando además las facturas de manera electrónica.

5.2.6 DISTRIBUCIÓN INTERNA (LAYOUT)

El término lay-out “disposición o plan”, significa la disposición física de los espacios que componen el lugar de adecuación, así como los elementos inmersos en el mismo (Torres Ortiz, 2018).

Se debe tener presente que la distribución de la planta (oficinas de consultora), deberán poseer espacios necesarios para el movimiento del personal operativo, como una mínima distancia de recorrido de personal para la optimización de los procesos y una correcta distribución para que el espacio físico sea aprovechado al máximo, para seguridad y satisfacción del personal.

5.2.6.1 ÁREAS DE TRABAJO DEL PROYECTO

Las áreas que van a conformar la consultora de procesos, estarán divididas de la siguiente manera:

- **Recepción:** Atención al cliente
- **Sala de Espera:** En este espacio será donde los clientes, esperen su turno de ser atendidos.
- **Área de consultoría:** Espacio destinado para los jefes departamentales
- **Área administrativa:** Sección elegida para el soporte de la empresa RRHH, Marketing, Sistemas.
- **Sala de Reuniones:** Sera el lugar más importante de la empresa, donde se realizarán, estrategias, planes, cronogramas para la ejecución de proyectos de consultoría.
- **Gerencia:** Sección del Líder de la empresa

Como siguiente, en la Figura 35 se diseñará un modelo propuesto para las oficinas de la consultoría de procesos, con sus distribuciones de planta correspondientes, más detalles en el Anexo B y C.

Figura 35: Distribución de planta



Nota: Distribución de planta para las oficinas de consultoría. Programa utilizado (Home By Me), Fuente: (Autor, 2024).

Figura 36: Distribución de planta 3D



Nota: Vista superior y lateral de planta para la oficina de consultoría en 3D. Programa (Home By Me), Fuente: (Autor,2024).

5.2.7 PLAN OPERATIVO

El plan operativo, se describe todas las políticas, objetivos y requisitos que darán operatividad a la empresa, estos estarán sujetas a normativas tanto internas como externas que a continuación se detallan.

5.2.7.1 POLÍTICA INTEGRADA.

- Cada trabajo o levantamiento de consultoría se realizará con dos consultores; así, en caso de algún inconveniente con alguno de ellos, siempre existirá otro que conozca los detalles para así ejecutar los trabajos de manera eficiente.
- Al menos un consultor debe ser de la empresa.
- Se podrá atender trabajos en paralelo, pero siempre se deberá tener presente la capacidad de los consultores, para poder asesorar y controlar el servicio de una mejor calidad.
- Habrá sesiones periódicas de intercambio de ideas entre los consultores de la empresa para intercambiar opiniones sobre los proyectos completados, pero el director de consultorías o jefe decidirá sobre las recomendaciones.
- El consultor podrá elegir el equipo de trabajo, pero sus integrantes deben formar parte del grupo de consultores internos y externos con los que se trabaja habitualmente, salvo alguna excepción determinada por el gerente de consultoría.

5.2.7.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Formación del equipo consultor.
- Continuación del posicionamiento de marca.
- Desarrollo de alianzas con proveedores para mejorar los servicios.

- Organizar la información y el conocimiento para ayudar a mejorar futuros procesos de consulta.
- Posicionar la marca en asociaciones o industrias, como asesoramiento experto para el desarrollo de las medianas empresas.
- Desarrollar competencias permanentes de los consultores internos.
- Crear una red de socios externos confiables, como consultores, proveedores de servicios y organizaciones que faciliten el asesoramiento.

5.2.7.3 REQUISITOS LEGALES

- Registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías
- La empresa debe estar inscrita en el Registro Mercantil.
- Publicar información de la empresa en los periódicos de la ciudad.
- Actas de contratos de empresas públicas.
- Deberá cumplir las obligaciones tributarias formadas con la declaración de pago de impuestos (SRI)
- Todos los empleados deberán estar asegurados
- La consultoría debe ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente ley y reglamento.
- Profesionales con títulos registrados por la Senecyt
- La Consultora deberá garantizar el seguimiento y la evaluación de sus proyectos.
- Cumplir con las leyes y políticas gubernamentales.

5.2.7.4 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A PRESTAR

De acuerdo a la cartera de servicios en el punto. 5.2.4.1 lo que corresponde a los Servicios disponibles, se tendrá en consideración los servicios con el mayor porcentaje de demanda lo cual fue seleccionado por las empresas en las encuestas, en la siguiente Tabla 31 se presenta el Portafolio final de servicios, que ofrecerá la consultora de procesos, Orientada a las Pymes de prestación de servicios de mantenimiento, para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca, según la demanda.

Tabla 31: Lista final de portafolio de servicios

Procesos Estratégicos	% de demanda	Codificación
<p style="text-align: center;">Normas ISO</p> <p>Descripción:</p> <p>Las normas ISO las empresas y organizaciones tienen como objetivo, reducir costos y aumentar la operatividad, así como la estandarización de normas de productos y servicios como:</p> <p style="padding-left: 40px;">ISO-9001 Calidad ISO-14001 Ambiente ISO-45001 SSO</p>	80%	008-PE
<p style="text-align: center;">Análisis FODA</p> <p>Descripción:</p> <p>Mejorar su rendimiento, identificando puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas.</p>	71%	001-PE
<p style="text-align: center;">Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>Descripción:</p> <p>Para mantener un entorno de trabajo óptimo y seguro, esto ayuda a proteger a los trabajadores y crear un ambiente positivo, por ende, mejorando la productividad de la organización.</p>	57%	004-PE
<p style="text-align: center;">Manejo y tratamientos de residuos peligrosos</p> <p>Descripción:</p> <p>Implementación de manejo de químicos, como el: reciclaje, recolección, almacenamiento, tratamiento, etc.</p>	54%	007-PE

<p align="center">Marketing</p> <p>Descripción:</p> <p>Dar a conocer sus productos o servicios con el objetivo de aumentar sus ventas y ganancias.</p>	43%	006-PE
<p align="center">Planeación Estratégica</p> <p>Descripción:</p> <p>Ayuda a desarrollar una visión a mediano y largo plazo y así lograr los objetivos empresariales.</p>	30%	009-PE
<p align="center">Misión y Visión de la empresa</p> <p>Descripción:</p> <p>Punto fundamental en la empresa, ya que justifica su existencia y para qué ha sido creada.</p>	29%	001-PE
<p align="center">Aseguramiento de Calidad</p> <p>Descripción:</p> <p>Mejorar los controles de los procesos de mantenimiento vehicular para asegurar la calidad del servicio prestado.</p>	27%	0010-PE
Procesos Operativos	% de demanda	Codificación
<p align="center">Optimización de procesos productivos</p> <p>Descripción:</p> <p>Se basa en reducir o eliminar las pérdidas de tiempo y recursos, comúnmente llamados cuellos de botella.</p>	89%	007-PO
<p align="center">Planificación del trabajo</p> <p>Descripción:</p> <p>Ayuda a los empleados a trabajar de manera ordenada y enfocada en sus tareas específicas, sin repetir esfuerzos, garantizando los trabajos de manera efectiva.</p>	82%	001-PO
<p align="center">Diagramas de flujo y mapas de proceso</p> <p>Descripción:</p>	75%	006-PO

<p>Son importantes para estandarizar un proceso, ayudando a comprender el proceso a entender las tareas para optimizar y mejorar la calidad del servicio.</p>		
<p style="text-align: center;">Gestión de la cadena de suministros</p> <p>Descripción:</p> <p>Es un punto que ayuda a la empresa a tener un mejor manejo de Stock, junto a la cadena de valor respecto a sus proveedores y distribuidores.</p>	73%	005-PO
<p style="text-align: center;">Lean Manufacturing</p> <p>Descripción:</p> <p>El objetivo consiste en eliminar todo que no aporte valor al proceso, se tendrá una cadena de proceso de producción más efectiva y rápida.</p>	61%	003-PO
<p style="text-align: center;">Layout y diseño de instalaciones</p> <p>Descripción:</p> <p>Fundamental para el uso adecuado del espacio, ayuda a mejorar la circulación de los empleados, simplificando las tareas de los operadores.</p>	41%	002-PO
<p style="text-align: center;">Indicadores clave de rendimiento (KPI)</p> <p>Descripción:</p> <p>Indicadores que miden los desempeños de la empresa en un proceso, ayudan a especificar en qué se puede mejorar y como mejorar.</p>	29%	003-PO
<p style="text-align: center;">Instalaciones y flujo de Trabajo</p> <p>Descripción:</p> <p>Crucial al momento de cuidar al personal, crear un espacio y ambiente de trabajo optimo, con el fin de disminuir ausencia por fatiga o presión laboral.</p>	27%	004-PO

Procesos de Soporte	% de demanda	Codificación
<p style="text-align: center;">Servicio al Cliente</p> <p>Descripción:</p> <p>Ayuda a que los clientes se sientan satisfechos con el servicio y por ende regresen de manera habitual a la empresa, resultando un incremento de los mantenimientos y ventas de repuestos, obteniendo una excelente rentabilidad para el negocio.</p>	86%	008-PS
<p style="text-align: center;">Sistema de manejo de inventarios</p> <p>Descripción:</p> <p>Este sistema va a ayudar a planificar y llevar un control de los productos en stock para cumplir con la demanda de los clientes y determinar la cantidad necesaria justa para los pedidos con los proveedores.</p>	77%	003-PS
<p style="text-align: center;">Costos</p> <p>Descripción:</p> <p>Son importantes para determinar el valor de cada trabajo, en base a los recursos necesarios que costaron realizar dicha operación, para poder calcular de forma adecuada cada costo y no afectar a las finanzas de la empresa.</p>	68%	005- PS
<p style="text-align: center;">Capacitación al personal</p> <p>Descripción:</p> <p>Importante para las empresas ya que los trabajadores adquieren nuevos conocimientos, habilidades, mejorando su rendimiento en sus tareas diarias.</p>	63%	007- PS
<p style="text-align: center;">Pronósticos de Ventas y Servicios</p> <p>Descripción:</p> <p>Consiste en determinar información para la toma de decisiones, y evitar exceso de repuestos en las bodegas y así mismo que no falten.</p>	57%	002- PS

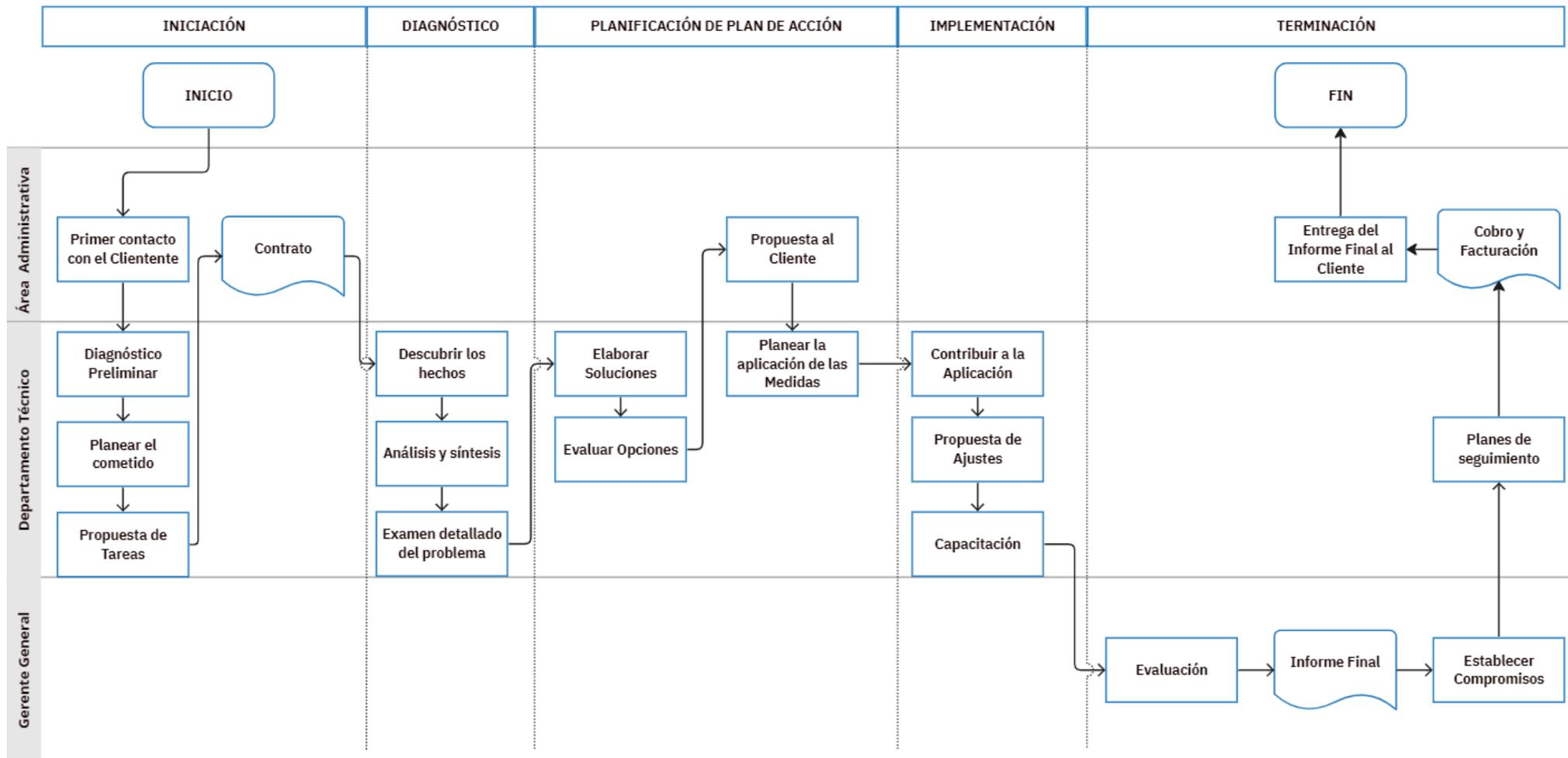
<p style="text-align: center;">Compras a Proveedores</p> <p>Descripción:</p> <p>Este es fundamental para la adquisición de repuestos y herramientas de buena calidad, y con los mejores precios, ya que ayudara a optimizar tiempos de negociación, mejorando la parte operativa de los procesos</p>	52%	001- PS
<p style="text-align: center;">Mantenimiento de Infraestructura</p> <p>Descripción:</p> <p>Siendo un punto importante al poseer equipos y herramientas en óptimas condiciones, lo cual permite obtener un mejor desempeño en las operaciones y tener una reducción de riesgo de daños, tanto humanos como materiales</p>	14%	004- PS

Nota: Portafolio final de servicios, que ofrecerá la consultora de procesos, a las Pymes de prestación de servicios de mantenimiento vehicular, para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca, según la demanda. Fuente: (Autor, 2024)

5.2.7.5 FASES DEL SERVICIO

A continuación, en la Figura 37 se presenta el diagrama de flujo completo del proceso de consultoría.

Figura 37: Diagrama de flujo de proceso de las Fases del servicio



Nota: Diagrama de flujo de procesos referente a las Fases del servicio propuesto, para la consultoría de Procesos. Fuente: (Autor,2024)

5.3 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El Análisis económico y financiero, definirá si el proyecto es rentable o no, además se identificará las variables financieras, como: Financiamiento, Ingresos, Costo Operativos, para la evaluación financiera del proyecto a desarrollar.

5.3.1 ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

En la Tabla 32 se muestran los rubros de los equipos de oficina, los muebles para la adecuación del local, que servirán para la correcta operación de la consultoría.

Tabla 32: Activos fijos

Descripción	Unidades	Valor	Total
Adecuación del Local	1	\$2700	\$2700
Equipos de oficina:			
- Computadoras Fijas	3	\$400	\$1,200
- Laptop	4	\$700	\$2,800
- Impresoras	2	\$150	\$3,00
- Pantalla LCD 60"	1	\$800	\$8,00
Total			\$5,100
Muebles de Oficina:			
- Silla tipo secretaria	8	\$45	\$360
- Escritorios	6	\$370	\$2,220
- Sillas Gerenciales	6	\$250	\$1,500
- Mesa Sala de Reuniones	1	\$500	\$5,00
- Sillas fijas	9	\$38	\$342
- Sofás	2	\$380	\$760
Total			\$5,682
Total			\$13,482

Nota: Lista de equipos y muebles de oficina, con sus precios, representando los activos fijos. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Para este punto se estableció que lo más adecuado sería pre cancelar el arriendo por lo menos 12 meses, incluyéndose los trámites legales anuales (Ver tabla 33).

Tabla 33: Activos diferidos

Descripción	Valor
Arriendos pre-cancelados	\$4,800
Trámites legales	\$600
Total	\$5,400

Nota: Activos diferidos. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.3 GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO

Dentro de estos se encuentra, gastos de luz, agua, internet, y sumado eso a los mantenimientos de la infraestructura (Ver tabla 34).

Tabla 34: Gastos de Servicios basicos

Descripción	Mensual	Anual
Servicio básico	\$130	\$1,560
Mantenimiento	\$45	\$540
Total		\$2,100

Nota: Gastos de servicios básicos y mantenimiento. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.4 SUMINISTROS DE OFICINA

En la Tabla 35 se ilustran todos los insumos necesarios para la correcta administración y control de los datos, se deberá tener presente que estos insumos sean utilizados de manera correcta.

Tabla 35: Suministros de Oficina

Descripción	Mensual	Anual
Resma de Hojas	\$10	\$120
Esferos y lápices	\$5	\$60
Trípticos y carpetas	\$12	\$144
Papel de recordatorios	\$2.40	\$28.8
Sobres membretados	\$6	\$72
Total	\$35.40	\$424.8

Nota: Suministros de oficina. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Antes de realizar los cálculos de gastos administrativos es importante mencionar que el Gerente y los jefes departamentales, su sueldo se basa en horas trabajadas por consultoría y también dependiendo de los paquetes contratados, A continuación, se calcula el costo de mano de obra del personal con sueldo fijo (Ver Tabla 36).

Tabla 36: Costo de mano de Obra

Mano de Obra	Cantidad	Sueldo Mensual	IESS (10.58%)	Décimo tercer sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Ing. Marketing	1	\$500	\$47,25	\$41,66	\$33,34	\$20,84	\$643	\$7,717.08
Ing. Sistemas	1	\$500	\$47,25	\$41,66	\$33,34	\$20,84	\$643	\$7,717.08
Lcdo. Administración	1	\$500	\$47,25	\$41,66	\$33,34	\$20,84	\$643	\$7,717.08
Secretaria	1	\$460	\$43,47	\$38,33	\$30,67	\$19,17	\$592	\$7,099.68
Total							\$2,520.91	\$30,250.92

Nota: Estimaciones de mano de Obra. Fuente: (Autor, 2024).

Una vez calculado las remuneraciones, en la Tabla 37 se calcula los gastos administrativos.

Tabla 37: Gastos Administrativos

Descripción	Mensual	Anual
Remuneraciones	\$2,520.91	\$30,250.92
Servicios básicos	\$130	\$1,560
Suministros de oficina	\$35.40	\$424.8
Impuestos	\$50	\$600
Mantenimiento	\$45	\$540
Arriendo local	\$400	\$4,800
Viáticos	\$200	\$2,400
Total	\$3,381.31	\$40,575.72

Nota: Gastos Administrativos. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.6 GASTOS DE VENTAS

Los gastos de venta (Tabla.38) estarían definidos por el área de marketing, el cual va a ser el encargado de la distribución de los servicios de la consultoría a diferentes medios.

Tabla 38: Gastos de Venta

Descripción	Mensual	Anual
Radio	\$70	\$840
Letreros	\$30	\$360
Redes Sociales	\$100	\$1,200
Folletos	\$20	\$240
Prensa	\$150	\$1,800
Total	\$370.00	\$4,440.00

Nota: Gastos de venta. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.7 DISPONIBILIDAD DE RECURSO CAPITAL

El recurso capital, permitirá el desarrollo normal de las actividades, se muestra a continuación Tabla 39.

Tabla 39: Capital de Trabajo

Descripción	Mensual	Anual
Remuneraciones	\$2,520.91	\$30,250.92
Servicios básicos	\$130	\$1,560
Suministros de oficina	\$35.40	\$424.8
Gastos pre-operativos	\$50	\$600
Mantenimiento	\$45	\$540
Arriendo local	\$400	\$4,800
Gastos de Ventas	\$370	\$4,440
Total	\$3,551.31	\$42,615.72

Nota: Capital del Trabajo. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA-ECONÓMICA

5.3.8.1 INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

La inversión total del proyecto viene dada por los activos tangibles y los activos diferidos, quedando de la siguiente manera (Ver Tabla 40)

Tabla 40: Total de Inversión

Descripción	Anual
Activos tangibles	\$13,482
Activos diferidos	\$5,400
Capital de Trabajo	\$42,615.72
Total	\$61,497,72

Nota: Total de Inversión. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.8.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

Para estructurar un financiamiento, se evaluará los activos tangibles y se determinará la manera de financiar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

En la tabla 41 Se reevaluará los datos para un manejo correcto de la inversión, donde se determinará el aporte por parte de los accionistas.

Tabla 41: Fuentes y usos

INVERSIÓN FIJA	VALOR	PORCENTAJE
Adecuación del Local	\$2,700	20%
Equipos de oficina	\$5,100	38%
Muebles de Oficina	\$5,682	42%
Total, Inversión Fija	\$13,482	100%
INVERSIÓN DIFERIDA		PORCENTAJE
Arriendo Pre pagado.	\$4,800	89%
Trámites Legales	\$600	11%
Total, Inversión diferida	\$5,400	100%
Total, inversión fija y diferida	\$18,882	30%
Capital de trabajo	\$42,615.72	70%
Inversión Total	\$61,497.72	100%
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		PORCENTAJE
Para este punto del financiamiento, los Accionista tendrán un capital propio de \$34,000 divido entre 4 con un monto por socio de \$8500 y el restante será solicitado un crédito a una entidad financiera.		
Aporte Accionistas	\$34,000	55%
Entidad Financiera	\$27,497.72	45%
Total	\$61,497.72	100%

Nota: Tabla total de Fuentes y usos con su estructura de financiamiento. Fuente: (Autor, 2024)

5.3.9 INGRESOS Y COSTOS DEL PROYECTO

5.3.9.1 GASTOS FINANCIEROS CON PROYECCIÓN DE FINANCIAMIENTO DE 5 AÑOS.

Tabla 42: Cálculo de cuotas para financiamiento del proyecto

		45% Financiamiento	Financiamiento	Capital Accionistas	Inversión Total
% de apalancamiento		55% Capital Accionistas	\$27,497.72	\$34,000.00	\$61,497.72
Inversión en equipos y muebles	\$18,882.00				
Capital de Trabajo	\$42,615.72				
Inversión Total	\$61,497.72				
				Tasa	10%
				# Pagos	5
				Valor de deuda	\$27,497.72
				Frecuencia	1
				Cuota	\$7,253.83

Periodo	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0				\$27,497.72
1	\$7,253.83	\$4,504.06	\$2,749.77	\$22,993.66
2	\$7,253.83	\$4,954.46	\$2,299.37	\$18,039.20
3	\$7,253.83	\$5,449.91	\$1,803.92	\$12,589.29
4	\$7,253.83	\$5,994.90	\$1,258.93	\$6,594.39
5	\$7,253.83	\$6,594.39	\$659.44	\$0.00
	\$36,269.15	\$27,497.72	\$8,771.43	

Nota: Tabla de cálculo de cuotas de financiamiento para pago de préstamo. Fuente (Autor,2024)

5.3.9.2 INGRESOS DEL PROYECTO

Para los ingresos se tendrá en consideración que estos dependerán de cada servicio prestado de consultoría, respecto a la encuesta en la pregunta 10, acerca de los paquetes de servicios, ofertados por la consultora que iban desde los \$500 usd, 1000usd y hasta los \$1500, el 61% respondió que estaría dispuesto a contratar el plan Básico de \$500usd, por otro lado que el 21% estarían dispuesto a contratar el plan Medio de 1000usd y que apenas un 9% de los encuestados, estarían dispuestos a contratar un plan Premium de 1500usd, al realizar un balance con los precios y según los estudios realizados el precio promedio del servicio oscilarían entre 600 y 800usd por servicio, al tener presente los valores de inversión y de gastos fijos se escogerá el más alto, quedando establecido el valor promedio por consultoría de 800usd.

Para efectos de cálculo y según la pregunta 14 en el cual, se constató que el 30% de los encuestados requieren visitas cada 6 meses y que el 45% desearían asesoría anualmente, haciendo un análisis de estos resultados, y teniendo en consideración que para los próximos 2 o 3 años la empresa dará servicios no solo para empresas de vehículos livianos sino, para empresas de todo tipo de automotores por lo que tendrá un alcance de 1064 empresas en el cantón Cuenca según los datos del INEC, (2023) en el punto 5 inciso 5.1.1 fig.12 dicho estos análisis, se estimará la atención de 5 a 7 asesorías por mes para el primer año de vida del proyecto, sabiendo que se encuentra con un incremento del mercado del 7% por año y después del tercer mes se incrementara este porcentaje al 9% que se encuentran en la Tabla 43.

Tabla 43: Ingresos del Proyecto

Año	# de consultorías realizadas	Precio promedio por consultoría	Anual
1	84	\$800	\$67,200
2	88	\$800	\$70,400
3	96	\$800	\$76,800
4	98	\$800	\$78,400
5	100	\$800	\$80,000

Nota: Ingresos del proyecto. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.9.3 TOTAL, DE COSTOS Y GASTOS

Se debe tener presente que el total de los costos calculado anteriormente se debe sumar el pago de las deudas financieras o cuotas fijas de \$8,309.02 quedando de la siguiente manera Tabla 44.

Tabla 44: Total de costos y gastos

Descripción	Mensual	Anual
Gastos Administrativos	\$2,520.91	\$40,575.72
Servicios requeridos	\$130	\$2100
Pago Préstamo	\$604.49	\$7,253.83
Total	\$4,183.29	\$50,199.55

Nota: Total de costos y gastos. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.9.4 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Para la depreciación de un activo, es la vida útil del equipo, a que tiempo será reemplazado o actualizado, en este caso se utilizará el de línea recta, por la razón del paso del tiempo, para calcular dividiremos el valor del equipo sobre la vida contable, (Ver Tabla 45).

Tabla 45: Depreciación de Activos

Descripción	Costo Total	Vida útil en años	Depreciación anual
Adecuación del local	\$2,700	10	\$270.00
Equipos de oficina	\$5,100	4	\$1,275.00
Muebles de oficina	\$5,682	10	\$568.20
Total			\$2,113.20

Nota: Depreciación de Activos. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.9.5 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se detallará los valores y montos correspondientes a los flujos contables tanto los pasivos como los activos tal como se ve en la Tabla 46.

Tabla 46: Estado Actual Financieros

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Bancos (Capital Trabajo)	\$42,615.72	Pasivo a L/P	\$34,000.00
Activo Diferido	\$5,400	Total, pasivos	
Arriendos pre-cancelados	\$4800	Patrimonio-Capital	\$27,497.72
Trámites legales	\$600		
Activos fijos	\$ 13,482		
Adecuación del Local	\$2,700		
Equipos de oficina:	\$5,100		
Muebles de Oficina:	\$5,682		
Total, de Activos	\$61,497.72	Total, Pasivo y capital	\$61,497.72

Nota: Estados actuales financieros. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.9.6 ESTADO DE RESULTADOS

En este punto se analizará la utilidad antes de impuestos, con el 15% de participación por parte de los trabajadores y con el 25% de Impuesto a la Renta (Ver Tabla 47).

Tabla 47: Estado de Resultados Financieros

INGRESOS		
Ingresos por servicio	\$67,200.00	
		53,284.74
(-) EGRESOS		
Gastos Administrativos	\$40,575.72	
Gastos de Ventas	\$4,400.00	
Otros Gastos	\$8,309.02	
Utilidad antes de impuestos		\$ 13,915.26
(-) 15% Participación trabajadores		\$2,087.30
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$3,478.82
Utilidad del ejercicio		\$ 8,652.29

Nota: Estados actuales financieros. Fuente: (Autor, 2024).

5.3.10 EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Ecuación 3: Ecuación del punto de equilibrio en base a los ingresos:

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

Donde:

CF: Costo fijo por año

CV: Costo Variable unitario por año

I: Ingresos por ventas estimado por año

Para determinar el punto de equilibrio se calculará el costo variable unitario por año, sabiendo que los consultores realizarán de 5 a 7 consultorías por mes, estimaremos el valor de 6 consultorías por mes tabla 48, siendo este el valor faltante para realizar la operación.

Tabla 48: Costos Variables por año

Descripción	Costo Promedio por consultoría	Costo medio mensual	Costo anual
Sueldos Consultores	\$800 (6-consultorias)	\$4800	\$57,600
Viáticos	\$200	\$200	\$2,400
Total			\$60,000

Nota: Tabla de costos variables por año. Fuente: (Autor, 2024).

En la siguiente Tabla 49 se presentan los Costos fijos por año.

Tabla 49: Costos fijos por año

Descripción	Mensual	Anual
Gastos Administrativos	\$3,381.31	\$40,575.72 (-) Viáticos \$2400 \$38,175.72
Pago Préstamo	\$604.48	\$7,253.83
Total	\$3985,79	\$45,429.55

Nota: Tabla de costos fijos por año. Fuente: (Autor, 2024).

Aplicación de la Formula:

$$I_{pe} = \frac{\$45,429.55}{1 - \frac{\$60,000}{\$67,200}}$$

$$I_{pe} = \frac{\$45,429.55}{(1 - 0.89)}$$

$$I_{pe} = \$52,230.04$$

Según el cálculo del Ingreso punto de equilibrio anual se tiene un estimado de \$52,230.04, este valor convertido en meses se obtiene el siguiente punto de equilibrio mensual siendo de \$4,352.50.

5.3.11 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja determina la entrada y salida de efectivo, siendo muy importante para la dirección empresarial, por lo que estima los requerimientos de activos para la organización de manera periódica (Ver Tabla50).

Tabla 50: Flujo de Caja con Financiamiento

FLUJO CON FINANCIAMIENTO						
Concepto	0	1	2	3	4	5
<i>Ingresos</i>		\$67,200.00	\$70,400.00	\$76,800.00	\$78,400.00	\$80,000.00
<i>Costos de Operación y Mantenimiento</i>		\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74
<i>Intereses por pagar</i>		\$2,749.77	\$2,299.37	\$1,803.92	\$1,258.93	\$659.44
<i>Depreciación</i>		\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20
<i>Utilidad antes de participación e impuestos</i>		\$9,052.29	\$12,702.69	\$19,598.14	\$21,743.13	\$23,942.62
<i>Participación a trabajadores</i>		\$1,357.84	\$1,905.40	\$2,939.72	\$3,261.47	\$3,591.39
<i>Utilidad antes de impuestos</i>		\$7,694.44	\$10,797.29	\$16,658.42	\$18,481.66	\$20,351.23
<i>Impuesto a la renta</i>		\$1,923.61	\$2,699.32	\$4,164.60	\$4,620.42	\$5,087.81
<i>Utilidad neta</i>		\$5,770.83	\$8,097.97	\$12,493.81	\$13,861.25	\$15,263.42
<i>Utilidad en la venta de activos</i>						\$13,915.26
<i>Impuesto a las ganancias extraordinarias</i>						\$3,478.82
<i>Valor en libro en venta de activos</i>						
<i>Depreciación</i>		\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20
<i>Pago del principal</i>		\$4,504.06	\$4,954.46	\$5,449.91	\$5,994.90	\$6,594.39
<i>Crédito recibido</i>	\$27,497.72					
<i>Inversión</i>	-\$34,000.00					
<i>Flujo de Fondos Neto Puro</i>	-\$6,502.28	\$3,379.98	\$5,256.70	\$9,157.10	\$9,979.55	\$21,218.68
						\$48,992

Nota: Flujo de caja, estimaciones de costos y ventas de las tablas anteriores. Fuente: (Autor, 2024)

5.3.12 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Chavez Herrera, (2021) menciona que el **Valor Actual Neto (VAN)** es el valor acumulado actual de los flujos de fondos de cada plazo, menos la inversión en el año inicial (o el año base seleccionado) Ver Tabla. 51.

$VAN > 0$ *se acepta el proyecto*

$VAN = 0$ *el proyecto es indiferente*

$VAN < 0$ *se rechaza el proyecto*

La Tasa Interna de Retorno (TIR) Es el factor que diagnostica la tasa de descuento en lo cual el valor actual de los ingresos de dinero esperado en un proyecto, es igual al valor presente de los egresos de activos esperados (Ver Tabla.51).

$TIR > Tasa\ de\ descuento$ *se acepta el proyecto*

5.3.13 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN

Chavez Herrera, (2021) dice que la **Relación Beneficio-Costo (B/C)** representa la cantidad de ganancia actualizada, recibida por unidad de dinero invertida después de pagar el costo de la propuesta (ver Tabla 51).

$B/C > 1$ *se acepta el proyecto*

$B/C = 1$ *el proyecto es indiferente*

$B/C < 1$ *se rechaza el proyecto*

El Periodo de Recuperación se considera un indicador secundario de rentabilidad después de su aparición, por lo que se considera un indicador de evaluación estática de rentabilidad. Suele estar más relacionado con la palabra liquidez, que se utiliza para recuperar la inversión inicial y generar liquidez a través de proyectos innovadores, como se muestra en la tabla. 51, (Chavez Herrera, 2021).

Tabla 51: Tabla Final de Resultados VAN-TIR-B/C y Periodo de Recuperación de la Inversión

FLUJO CON FINANCIAMIENTO							WALTER SANMARTIN
Concepto	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		\$67,200.00	\$70,400.00	\$76,800.00	\$78,400.00	\$80,000.00	
Costos de Operación y Mantenimiento		\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74	\$53,284.74	
Intereses por pagar		\$2,749.77	\$2,299.37	\$1,803.92	\$1,258.93	\$659.44	
Depreciación		\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	
Utilidad antes de participación e impuestos		\$9,052.29	\$12,702.69	\$19,598.14	\$21,743.13	\$23,942.62	
Participación a trabajadores		\$1,357.84	\$1,905.40	\$2,939.72	\$3,261.47	\$3,591.39	
Utilidad antes de impuestos		\$7,694.44	\$10,797.29	\$16,658.42	\$18,481.66	\$20,351.23	
Impuesto a la renta		\$1,923.61	\$2,699.32	\$4,164.60	\$4,620.42	\$5,087.81	
Utilidad neta		\$5,770.83	\$8,097.97	\$12,493.81	\$13,861.25	\$15,263.42	
Utilidad en la venta de activos						\$13,915.26	
Impuesto a las ganancias extraordinarias						\$3,478.82	
Valor en libro en venta de activos							
Depreciación		\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	\$2,113.20	
Pago del principal		\$4,504.06	\$4,954.46	\$5,449.91	\$5,994.90	\$6,594.39	
Crédito recibido	\$27,497.72						
Inversión	-\$34,000.00						
Flujo de Fondos Neto Puro	-\$6,502.28	\$3,379.98	\$5,256.70	\$9,157.10	\$9,979.55	\$21,218.68	\$48,992
VP= $M/(1+i)^n$		-\$3,122	\$2,134	\$11,292	\$21,271	\$42,490	\$30,120
		\$2,965	\$4,045	\$6,181	\$5,909	\$11,020	
TASA descuento		14%					
VAN		\$30,120	\$23,617				
TIR		86%					
B/C		\$3.63					
PERIODO DE RECUPERACIÓN		1		\$2,965	\$2,965		
		2		\$4,045	\$7,010		
		3		\$6,181	\$13,191		
		4		\$5,909	\$19,099		
		5		\$11,020	\$30,120	se recupera en el 5 periodo	
				\$30,120			

Nota: Flujo de caja, estimaciones de costos y ventas de las tablas anteriores. Fuente: (Autor, 2024)

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En base al estudio realizado de mercado, en los últimos años la creación de empresas nuevas de servicios de mantenimiento vehicular ha aumentado en un 3.1% debido a la gran demanda de adquisiciones o compras de unidades vehiculares, por otro lado, en el año 2023 la cantidad de vehículos legalmente matriculados en la provincia del Azuay fueron de 197.651 notándose un incremento del 6% con relación al 2022 siendo factores importantes para el desarrollo del proyecto.
- Mediante las encuestas se logró establecer el portafolio final de productos o servicios que prestará la consultora de procesos, como primer servicio más requerido se refiere a los procesos operativos, como segundo más demandado los procesos estratégicos y por último los servicios de procesos de soporte
- Luego del levantamiento de información referente a las encuestas en base a la pregunta 3, en la que se cuestionó que, si alguna vez su empresa ha recibido asesoría o consultoría por parte de especialistas, de los 56 encuestados, 49 respondieron que nunca han recibido consultoría por parte de especialistas, y apenas 7 respondieron que, si han contratado el servicio de consultoría, notándose claramente la gran demanda potencial insatisfecha que existe.
- De acuerdo a los puntos más destacados del estudio técnico como la ubicación y el tamaño de la empresa, se estableció mediante parámetros de equipamiento, flujo de personal, cabe mencionar que esta empresa de consultoría estará ubicada en al Sur de la Ciudad (Totoracocha) se ha puntualizado ese lugar en específico por la cantidad de empresas técnicas de talleres automotrices que existen en ese sector, siendo un

lugar con mayor mercado consumidor y que el tamaño va estar definido por el volumen de empresas dispuesta a recurrir a estos servicios, el área estimada para el correcto funcionamiento se estableció de 136m² (8mx17m)

- Se determinó que la empresa consultora de procesos para su lanzamiento necesitará de una inversión inicial de \$61,479.72 dólares de los cuales el 55% del monto será de capital propio, y el 45% restante será a crédito de 5 años por medio de una entidad financiera con cuotas fijas por año de \$7,253.83 y a una tasa del 10% anual.
- Con la primera inversión se hará la adquisición de los activos fijos tangibles (Adecuación del local, equipos de oficina, muebles de oficina) y los activos diferidos (Arriendo pre-cancelado por un año y trámites legales de funcionamiento) por un monto de \$18,882. Por lo que no existirá inversión en inmuebles, terrenos, edificaciones, ni vehículos.
- El monto que se estima por los servicios de consultoría especializada por año es de \$67,200 dólares con un incremento del mercado del 7% por año y después del tercer año con un incremento del 9% en sus servicios.
- El estudio económico financiero del proyecto, el valor actual neto VAN dio como resultado \$30,120usd, con una inversión inicial de \$61,497.72usd, para un periodo de 5 años, mientras que el Cálculo de la TIR dio un resultado del 86% siendo este mayor a la Tasa de descuento del 14%, por consiguiente, este resultado se interpreta que se acepta el proyecto y por último la liquidez o periodo de recuperación para el primer año se calcula en \$2965 dólares, por consiguiente la inversión se recuperará en aproximadamente 5 años.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se deberá tener presente que, a la hora de implementar la consultoría de procesos, no se contratará mano de obra fija por lo menos al inicio del proyecto, podría ser, mediante contrato por proyecto ejecutado, ayudando así a que la empresa tome un respiro en costos de operación y mantenimiento, y así evitar riesgo de pérdidas en la organización.
- Se deberá generar y establecer una cartera o portafolio de servicios acorde a las necesidades de cada empresa a implementar, con el cual es importante mantener al personal en constante capacitación profesional, para realizar los levantamientos de las etapas iniciales del proceso de consultoría, esta persona debe ser totalmente capaz de enfrentar los retos y necesidades de los clientes.
- Se recomienda que, al momento de montar la consultora, la localización siempre sea lo más accesible y cercano posible al nicho de mercado que se está estudiando, por razones de comercialización y demanda, que además parte fundamental de este tipo de negocios es la excelente relación que deberán tener el consultor con el cliente, obviamente enfocados a ámbitos profesionales.
- Al consultor cuando realice el levantamiento de información utilizar herramientas como: Diagrama Causa Efecto - Planillas de Inspección - Diagrama de Flujo-Graficas de Control-Diagrama de Pareto-Histogramas, estas metodologías ayudarán para que el levantamiento sea más claro y óptimo.
- Tomando en consideración referente a la inversión del capital propio que está representado con el 55% de la inversión total, con un monto específico de \$34,000 dólares, lo que se recomienda al directorio, hacer la repartición de entre 4 accionistas principales, con un monto establecido de \$8500usd para cada inversionista, cuyas acciones serán representados por los jefes departamentales y la misma gerencia, lo cual se convertirían en socios accionistas, mas no en empleados de la compañía y al mismo tiempo dando operatividad a la empresa, cuyas acciones podrán ser divididas en partes iguales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo & Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de la República del Ecuador (2021). Guía El ABC del Emprendedor. Guía Práctica para arrancar con tu negocio. Guayas: Pons Publishing House/Pons Asbl. Quito
- A. J. Bastidas Guillén. (2016). Plan de gestión integral de mantenimiento, seguridad industrial y salud ocupacional bajo normas nacionales para aplicación en el taller automotriz del GAD del cantón Alausí, Riobamba. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Andía, W. (2011a). La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. 14(2), 67-72.
- Andía, W. (2011b). Manual de Proyectos para el Sector Público. El Saber.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., Mora Sánchez, N. V., Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador. : <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Auquilla, J. (2020). Caracterización y propuesta de gestión de los factores asociados a la productividad en los procesos de mantenimiento de los talleres automotrices para

- vehículos livianos de la ciudad de Cuenca [Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9731/1/15363.pdf>
- Baca, G. (2001). Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill.
- Belisario, R. (2014). Evaluación económica Financiera para reemplazar camiones de acarreo de mineral y desmonte en la unidad de mantenimiento de la empresa Corihuarmi-Mineral IRL Yauyos. [Universidad del Altiplano Puno].
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/501>
- Belizario Amanqui, R. (2020). Evaluación económica—Financiera para reemplazar camiones de acarreo de mineral y desmonte en la unidad Corihuarmi—Minera I.R.L. Yauyos – Lima. Universidad Nacional del Altiplano.
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3276649>
- Carrillo Parra, E. R., Ramones Vázquez, G. E., & Arteaga Bonilla, G. R. (2022). Determinación de la demanda insatisfecha para la implementación de un emprendimiento de producción y comercialización de pollitos criollos. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, 7(8 (AGOSTO 2022)), 808-822.
- Censos, I. N. de E. y. (2023). Registro Estadístico de Empresas (REEM). Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Chavez Herrera, R. J. (2021). Diseño de un plan estratégico para la empresa Ribelmar SRL.
- Cleri, C. (2013). Libro de las pymes, El. Ediciones Granica.
- COSTALES, B. (s. f.). Diseño y Evaluación de Proyectos, Pág. 125.
- Díaz, J. A. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: Retos y perspectivas. Revista Cubana de Ciencia Agrícola, 48(1), 21-24.
- Estupinian Guerra, E. E., Pacheco Linares, F. H., & Renderos Martinez, A. A. (2013). Estudio de factibilidad técnica y económica para la creación de una unidad administradora de consultorías en el área de la carrera de Ingeniería Industrial, para el departamento de Ingeniería y Arquitectura de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial.

Etecé. (2021). Oferta—Concepto, elementos y relación con la demanda. <https://concepto.de/>.
<https://concepto.de/oferta/>

Euroinnova, B. (2021). ¿Qué es un consultor de procesos? | Euroinnova. Euroinnova Business School. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-un-consultor-de-procesos>

Fernandez, F. J. (s. f.). Estudio de Mercado. Lulu.com.

Fernandez, F. J. (2017). Estudio de Mercado. Lulu.com.

Google Maps. (s. f.). Google Maps. Recuperado 27 de abril de 2024, de <https://www.google.com/maps/place/Cuenca/@-2.8957732,-79.0734125,28161m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x91cd18095fc7e881:0xafd08fd090de6ff7!8m2!3d-2.9001285!4d-79.0058965!16zL20vMDJydmp3!5m1!1e2?entry=ttu>

Hurtado Restrepo, M. C. (2018). Consultoría empresarial. Ediciones de la U. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/70333>

INEC. (2023a). Numero de Empresas en el Ecuador Microsoft Power BI. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

INEC. (2023b). Numero de Pymes en la Ciudad de Cuenca Microsoft Power BI. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

INEC, C. (2023c). Vehículos Matriculados. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/vehiculos-matriculados/>

López, E., & Gonzalez, N. (s. f.). Estudio Técnico Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión.

- López, M. L. F. A. (2005, junio 15). El proceso de consultoría organizacional. *gestiopolis*.
<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>
- Luna, R. (s. f.). EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD. 35.
- Organigrama Empresarial de MBA Consultores. (s. f.). Recuperado 3 de octubre de 2022,
de <https://www.mbaconsultores.pe/organigrama.php>
- Ortegón, A. M., Steil, A. V., Aguilera, D. A. A., Macías, M. E. U., Ortíz, S. M. D.,
Macgregor, I. P., Monsalve, N. A. M., Labrada, S. A., Castro, W. J., Silva, M. D.,
Infante, E. del P., Rodríguez, G. A., Vivas, J. G., González, C. H. R., Guerrero, M.
M., Arias, C. R., Patiño, O., & Pérez, P. E. (2023). La gerencia de proyectos como
impulsor de la estrategia organizacional. Universidad EAN.
- P. A. Regalado Vintimilla, & J. L. Montesdeoca Cabrera. (2010). Guía técnica para
implementación y manejo de una unidad de servicio técnicos automotores.
Universidad del Azuay.
- Padilla, D. N. R. (2019). Contabilidad administrativa.
- Pazmiño, A. M. A., Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Ordoñez, L. H. T. (2020).
Administración De Empresas. Elementos Básicos. Infinite Study.
- Quintero, L. (2013). L.Consultoría empresarial: Herramienta para la gestión competitiva de
las organizaciones. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Sanchis Gisbert, R. (2020). Diagramación de procesos.
- Sapag C. (2012). Formulación y evaluación de proyectos. Mc. Graw Hill.
- Sarango-Lalangui, P., Álvarez-García, J., & del Río-Rama, M. de la C. (2018). Sustainable
practices in small and medium-sized enterprises in Ecuador. *Sustainability*, 10(6),
2105.
- Socconini, L. (2019). Lean manufacturing. Paso a paso. Marge books.
- Terlizzi, A. (2016). La gestión para pymes en un mundo cambiante. *Revista Ekos-Especial
Pymes*, 30-31.

Torres, I. (2021, septiembre 24). Consultores de Procesos—Así Pueden Ayudar a Tu Empresa. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/consultores-de-procesos/>

Torres Ortiz, J. J. (2018). Propuesta de mejora del sistema de almacenamiento y distribución interna (lay-out) de la bodegas de una empresa dedicada a la venta al por mayor de productos plásticos [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15974>

Union Europea, & cenpromype. (2015). Estructura Organizacional. <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>

Westreicher, G. (2020, agosto 7). ¿Qué es la gestión? Para qué sirve, pasos a seguir y tipos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

FORMATO DE ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Actividad económica de la empresa _____

Tipo: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cómo definiría su empresa?

- Micro (1-9 Trabajadores)
- Pequeña (10-49 Trabajadores)
- Mediana (50-199 Trabajadores)

2. ¿Cuál es su nivel académico?

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Cuarto Nivel
- Otro: _____

3. ¿Alguna vez su empresa ha recibido asesoría o consultoría por parte de especialistas?

- Si
- No

Nota: (En caso de seleccionar NO la respuesta el investigador continúe con la encuesta)

4. Si la respuesta anterior es SI. ¿En qué área usted ha requerido o a contratado el servicio de consultoría?

- Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Producción y Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Marketing y Ventas
- Departamento de Finanzas

5. ¿Sabe usted que es una consultora de Procesos y que servicios Ofrece?

Si

No

Nota: (En caso de seleccionar NO la respuesta el investigador tendrá que explicar)

6. ¿Respecto a los procesos **Estratégicos**, que puntos usted cree que son los más importantes para la mejora de su empresa, para los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Misión y Visión de la empresa
<input type="checkbox"/>	Valores y Objetivos de la Organización
<input type="checkbox"/>	Estructura Organizacional
<input type="checkbox"/>	Análisis FODA
<input type="checkbox"/>	Planeación Estratégica
<input type="checkbox"/>	Aseguramiento de Calidad
<input type="checkbox"/>	Seguridad y Salud en el Trabajo
<input type="checkbox"/>	Gestión y Evaluación de riesgos ambientales
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Manejo y tratamientos de residuos peligrosos
<input type="checkbox"/>	Normas ISO

7. ¿De acuerdo a los procesos **Operativos**, que procesos son los más importantes para la mejora de la productividad de su empresa, para la prestación de servicios de la consultoría? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Planificación del Trabajo
<input type="checkbox"/>	Layout y diseño de instalaciones
<input type="checkbox"/>	Indicadores clave de rendimiento (KPI)
<input type="checkbox"/>	Lean Manufacturing (5S,TPM,Kanban,Automatizacion de Tareas)
<input type="checkbox"/>	Instalaciones y flujo de Trabajo
<input type="checkbox"/>	Gestión de la cadena de suministros
<input type="checkbox"/>	Diagramas de flujo y mapas de proceso
<input type="checkbox"/>	Optimización de procesos productivos
<input type="checkbox"/>	Diseño del entorno de Trabajo

8. ¿En los procesos de **Soporte**, cual consideraría usted que son los principales para la mejora de su empresa, para prestar los servicios de la consultoría de procesos? (Puede seleccionar múltiples opciones)

<input type="checkbox"/>	Compras a Proveedores
<input type="checkbox"/>	Pronósticos de Ventas y Servicios
<input type="checkbox"/>	Sistema de manejo de inventarios
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de Infraestructura
<input type="checkbox"/>	Costos
<input type="checkbox"/>	Gerencia de Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Capacitación al personal
<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente

9. Sabiendo que es una consultora de procesos. ¿En qué proceso cree que su empresa requiere de manera urgente los servicios de la consultoría?

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de soporte

10. Considerando los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello representaría una ventaja competitiva para la empresa en el mercado?

- Si
- No

11. Dado que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría alcanzar sus objetivos y metas organizacionales?

- Si
- No

12. Visto que los servicios de asesoría especializada que le ofrece una consultora de procesos ¿contrataría sus servicios, si ello le permitiría obtener un margen de utilidad satisfactorio?

- Si
- No

13. Dadas estas potenciales ventajas para la empresa ¿Que paquete estaría dispuesto a contratar sabiendo que cada opción tiene diferentes servicios de consultoría?

- Plan Básico \$500
- Plan Medio \$1.000
- Plan Premium \$1.500

14. ¿Con que frecuencia le gustaría solicitar el servicio de consultoría?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

15. ¿Qué atributos consideraría usted al contratar los servicios de una consultora de procesos? Respuestas múltiples.

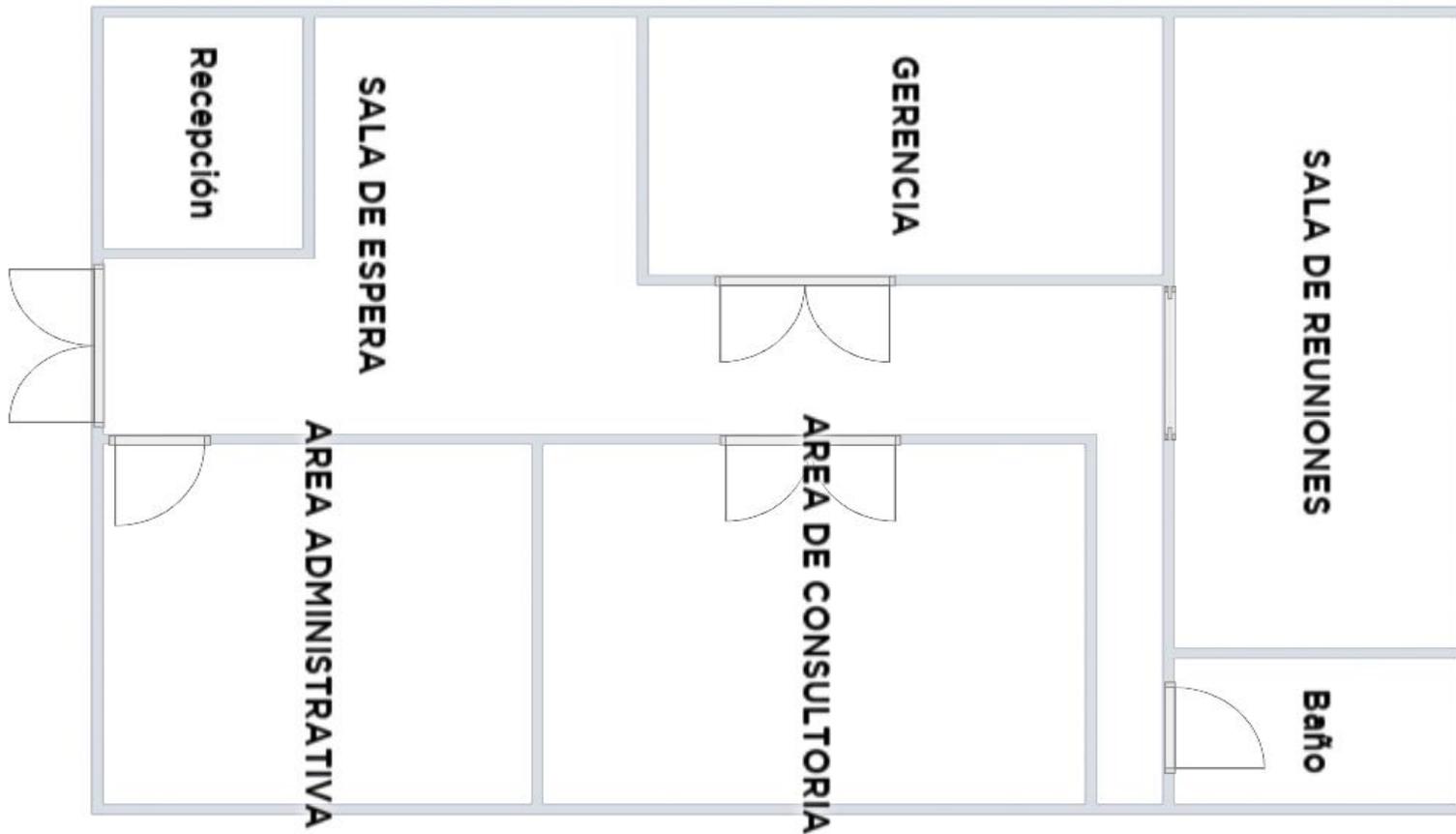
- Confidencialidad
- Aplicabilidad
- Calidad
- Confiabilidad
- Manejo adecuado de la información
- Precio
- Relación calidad/precio

- Claridad
- Sencillez
- Otros

Indique otros: _____

ANEXO B. PLANOS 2 D DE CONSULTORA DE PROCESOS

DIMENSIONES: 8MX17M



ANEXO C. PLANOS 3 D DE CONSULTORA 8MX17M

DIMENSIONES: 8MX17M

