



Maestría en

GESTIÓN DE PROYECTOS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos**

AUTORES: Nicolalde Frías Tatiana Daniela

Barrionuevo Pérez Ricardo Edison

Gavilanes Torres Juan Fernando

Guerrero Ramírez Juan Esteban

Hidalgo Ortega Pedro José

TUTORES: DBA. José Luis Mercader

Mgtr. Carlos Luis Calderón

Mejora del Proceso de Producción de la empresa A&M Muebles

Quito - Ecuador

Diciembre 2024

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Nicolalde Frías Tatiana Daniela, Barrionuevo Pérez Ricardo Edison, Gavilanes Torres Juan Fernando, Guerrero Ramírez Juan Esteban, Hidalgo Ortega Pedro José, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

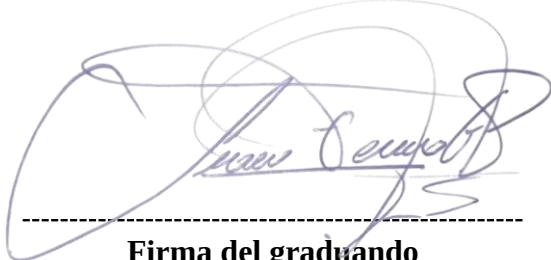
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



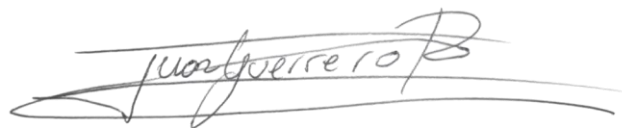
Firma del graduando
Nicolalde Frías Tatiana Daniela



Firma del graduando
Barrionuevo Pérez Ricardo Edison



Firma del graduando
Gavilanes Torres Juan Fernando



Firma del graduando
Guerrero Ramírez Juan Esteban



Firma del graduando
Hidalgo Ortega Pedro José

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros Nicolalde Frías Tatiana Daniela, Barrionuevo Pérez Ricardo Edison, Gavilanes Torres Juan Fernando, Guerrero Ramírez Juan Esteban, Hidalgo Ortega Pedro José, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Mejora del Proceso de Producción de la empresa A&M Muebles***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, diciembre 2024



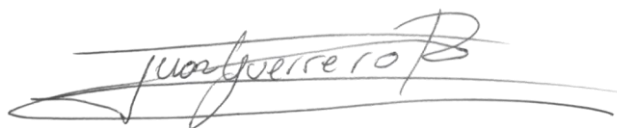
Firma del graduando
Nicolalde Frías Tatiana Daniela



Firma del graduando
Barrionuevo Pérez Ricardo Edison



Firma del graduando
Gavilanes Torres Juan Fernando



Firma del graduando
Guerrero Ramírez Juan Esteban



Firma del graduando
Hidalgo Ortega Pedro José

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Nicolalde Frías Tatiana Daniela, Barrionuevo Pérez Ricardo Edison, Gavilanes Torres Juan Fernando, Guerrero Ramírez Juan Esteban, Hidalgo Ortega Pedro José, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Mgtr. Carlos Luis Calderón

Coordinador Académico Posgrados UIDE

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters, is positioned above a horizontal line.

DBA. José Luis Mercader

Director EIG

DEDICATORIA

Ricardo Barrionuevo

Quiero dedicar el siguiente proyecto con mucho cariño y gratitud a mi familia, por su amor incondicional y sobre todo por la confianza puesta en mí, así como a mis amigos quienes han sido un apoyo constante.

Juan Fernando Gavilánez

El presente trabajo se lo dedico a mis Padres Juan Carlos Gavilanes Torres e Irma Griselda Torres Flores, por jamás haber perdido la esperanza y una vez más me dieron su confianza.

Juan Guerrero

A Dios, que es mi padre celestial, el cual me guía por los caminos bendecidos que me han traído hasta este maravilloso momento. A mis Padres Leonardo y Juana, que con su ejemplo y cuidados inculcaron en mis valores de respeto, honestidad, valentía y perseverancia.

A mi amada esposa, Pamela quien me apoya día a día para mejorar en mi vida personal y profesional, a mis hijos Miguel, Amelia y Antonio quienes son mi mayor tesoro, que me inspiran día a día a esforzarme para cuidar de ellos y ser un buen ejemplo.

Tatiana Nicolalde

Dedico este trabajo a mi familia, cuya motivación ha sido invaluable, a mi hermana, por su apoyo constante y palabras de aliento en los momentos más desafiantes; y a todos aquellos que han inspirado mi camino académico y profesional.

Pedro Hidalgo

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por su continuo apoyo, amor e inspiración para seguir a lo largo de todo este viaje.

AGRADECIMIENTOS

Ricardo Barrionuevo

Mi total agradecimiento a mis padres, los cuales han sido un apoyo importante dentro de mi carrera profesional. A mi hermana, quien es y siempre será una fuente de inspiración para mí, y a mis profesores, cuya guía y enseñanza han sido esenciales en cada etapa de mi camino durante la maestría.

Juan Fernando Gavilanes

Agradezco a mi amiga, mi compañera, mi confidente y amante, mi esposa; por haberme apoyado en todo momento de desarrollo de mi crecimiento profesional e intelectual. En segundo plano agradezco a mis compañeros sobre todo al equipo de trabajo por su dedicación y compromiso; por último, agradezco a mis profesores por no guardarse nada y ayudar a nuestro crecimiento profesional.

Juan Guerrero

A Dios por ser mi sostén en los momentos más difíciles y por nunca desampararme, incluso cuando metas como esta parecían tan lejanas. A mi esposa Pamela, por apoyarme y siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, cuidando de mí y de nuestros hijos.

Tatiana Nicolalde

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi familia, por su apoyo incondicional y motivación constante. A mis maestros por impartir todos sus conocimientos y consejos dentro del ámbito profesional, gracias a todos para el respaldo brindado y así poder alcanzar todos mis objetivos.

Pedro Hidalgo

A mi familia, novia, amigos y compañeros por su apoyo, motivación y buena comunicación durante la elaboración del proyecto.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito la optimización de procesos, bajo un enfoque integral para mejorar la producción mobiliaria de la empresa A&M, su objetivo destaca en transformar a la empresa en un líder del sector mobiliario de Ecuador, todo esto mediante la implementación de estrategias innovadoras que garanticen la eficiencia, calidad y responsabilidad de los trabajadores y clientes, se basa en la formación de un equipo que reúne experiencia en diseño, ingeniería y gestión estratégica, incluye un plan de acción para la producción de muebles de tipo estándar, lo que reducirá el tiempo de producción y garantizará una calidad constante del producto mediante procesos de fabricación simplificados, se enfoca en un diagnóstico integral inicial, reingeniería de procesos, estandarización de modelos, gestión del cambio y seguimiento que darán como resultado soluciones innovadoras que se integran al proceso de diseño mobiliario de la empresa, esto incluye examinar el uso de tecnologías emergentes como IoT para mejorar las características de los productos y mejorar su competitividad en el mercado, en base a los resultados se establecen distintas métricas de éxito, como; la cantidad de ideas implementadas y la satisfacción del cliente, y así poder medir el impacto en el mercado, en conclusión, se proporcionará un servicio integral que no solo mejoren la producción de A&M Muebles, sino que también establezca un modelo de gestión que valore la innovación, la colaboración y la responsabilidad social.

Palabras clave: Optimización de procesos, gestión estratégica, competitividad, mejor producción.

ABSTRACT

The purpose of this project is to optimize processes, under a comprehensive approach to improve the furniture production of the A&M company. Its objective stands out in transforming the company into a leader in the furniture sector in Ecuador, all through the implementation of innovative strategies. that guarantee the efficiency, quality and responsibility of workers and clients, is based on the formation of a team that brings together experience in design, engineering and strategic management, includes an action plan for the production of standard furniture, which will reduce production time and will ensure consistent quality of the product through simplified manufacturing processes, focuses on an initial comprehensive diagnosis, process reengineering, model standardization, change management and monitoring that will result in innovative solutions that are integrated into the company's furniture design process, this includes examining the use of emerging technologies such as IoT to improve the characteristics of products and improve their competitiveness in the market, based on the results, different success metrics are established, such as; the number of ideas implemented and customer satisfaction, and thus be able to measure the impact on the market, in conclusion, a comprehensive service will be provided that not only improves the production of A&M Muebles, but also establishes a management model that values the innovation, collaboration and social responsibility.

Keywords: Process optimization, strategic management, competitiveness, better production.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	II
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	III
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	IV
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLA DE CONTENIDOS	X
LISTA DE TABLAS.....	XIII
LISTA DE FIGURAS	XIV
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	15
1.1.1. Definición del proyecto.....	15
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	15
1.1.3. Objetivos	15
1.1.3.1. Objetivo específico	16
1.1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	16
1.2. Perfil de la organización.....	17
1.2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras.....	17
1.2.1.1. Nombre de la empresa.....	17
1.2.1.2. Misión y visión.....	17
1.2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.....	17
1.2.1.4. Enfoque de actividad inicial	19
1.2.1.5. Información sobre empleados y otros trabajadores	20
1.2.1.6. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	21

1.2.1.7.	Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa	22
1.2.1.8.	Grupos de Interés Internos y Externos	24
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE PERSONAS		26
2.1.	Entregable nº1: Importancia de gestionar de forma eficaz las personas de un equipo para alcanzar el éxito de los proyectos	26
2.1.1.	Apartado N°2: Valores y competencias del Equipo	28
2.2.	Entregable nº2: Planificación de los recursos humanos del proyecto.....	31
2.2.1.	Etapas 1ª: Recopilación y análisis de datos	31
2.2.2.	Etapas 2ª: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos. 37	
2.2.3.	Etapas 3ª: Diseño e implementación de planes y programas de actuación. 38	
2.2.4.	Etapas 4ª: Planificación, control y evaluación de los planes de gestión de los recursos humanos.....	39
2.3.	Entregable nº3: Competencias personales, habilidades directivas y técnicas del gestor de proyectos	43
2.3.1.	Apartado N°1: Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats	43
2.3.2.	Apartado N°2: Diseño de un Plan de acción del proyecto	46
CAPÍTULO 3: FINANCIACIÓN DE PROYECTOS.....		55
3.1.	Descripción del financiamiento del proyecto	55
CAPÍTULO 4: CREACIÓN DE EMPRESAS		70
4.1.	Definición del cliente idóneo para la empresa A&M Muebles	70
4.2.	Descripción general de la empresa.....	75
4.3.	Análisis de la demanda.....	84
4.4.	Procesos y arquitectura.....	92
4.5.	Plan de infraestructura.....	94
4.6.	Riesgos, prevención, mitigación y estrategias de salida.....	103
4.7.	Análisis legal, impuestos, licencias y otras limitaciones legales	104

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES	111
5.1. Conclusiones generales	111
5.2. Conclusiones específicas	111
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	111
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial	111
5.2.3. Contribución a nivel académico	112
5.2.4. Contribución a nivel personal	112
5.3. Limitaciones a la investigación	112
Bibliografía	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Proyección de Ingresos y Gastos.....	23
Tabla 2: Establecimiento de “alianza de equipo”.....	26
Tabla 3: Establecimiento de los valores del equipo.....	29
Tabla 4: Competencias del gestor de proyectos como líder-coach	30
Tabla 5: Roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de andino S.A en el proyecto de consultoría para el cliente A&M mobiliario	38
Tabla 6: Indicadores de producción en la empresa A&M mobiliario.....	40
Tabla 7: Costos de talento humano para la Consultora Andino S.A	43
Tabla 8: Acciones necesarias para la implementación del plan	51
Tabla 9: Capital social de andino S.A	55
Tabla 10: Tabla de financiación a corto plazo para andino S.A.....	60
Tabla 11: Capital social de andino S.A	62
Tabla 12: Cuadro de Amortización: Sistema Francés	64
Tabla 13: Tabla de activos	66
Tabla 14: Proyección de ingresos y gastos.....	67
Tabla 15: Cálculo de la WACC.....	67
Tabla 16: Ecuación de Excel	68
Tabla 17: Modelo CANVAS para la empresa, resultante del proyecto, estimando su rentabilidad.....	73
Tabla 18: Estado de resultados proyectado para los próximos cinco años.....	107
Tabla 19: Inversiones Iniciales.....	108
Tabla 20: Balance general proyectado	109
Tabla 21: Flujo de Caja de Operaciones Corrientes	109
Tabla 22: Flujo de Caja de Operaciones de Inversión.....	110
Tabla 23: Flujo de Caja de Operaciones de Financiación	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Constitución de una empresa	57
---	----

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1.1. Definición del proyecto

El proyecto que presentamos a continuación está basado en una empresa ficticia llamada Andino S.A dedicada a la consultoría de compañías, donde analizaremos las problemáticas en los procesos de producción que presenta una empresa real llamada A&M muebles. En base a nuestro análisis implementaremos estrategias de mejora en los procesos de producción para la fabricación tanto de muebles en serie como muebles para locales comerciales.

Para la realización del siguiente trabajo se analizó y estudió las aptitudes necesarias de los profesionales que conformarán el equipo del proyecto, formado por un analista de procesos, coordinador de logística, arquitecta, especialista en costos y cronogramas y un especialista en la gestión de calidad y producción, el equipo mencionado trabajará en estrecha colaboración los dueños de la empresa y los principales interesados.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El trabajo que se presenta a continuación es un proyecto de consultoría empresarial bajo el nombre de Andino S.A, orientado al sector industrial, específicamente en la fabricación de muebles, su enfoque principal es la reingeniería de procesos de la empresa A&M muebles para la optimización y mejora en la producción de sus productos, de esta forma se busca que la empresa ofrezca un producto de calidad y garantice una mayor satisfacción por parte del cliente con la marca.

1.1.3. Objetivos

Posicionar a la empresa consultora Andino S.A como líder en el sector a nivel nacional, ofreciendo un servicio de calidad a la empresa A&M muebles mediante la implementación de estrategias de mejora en sus procesos de producción con el objetivo de optimizar la eficiencia

operativa, mejorar la calidad de los productos y fortalecer la satisfacción del cliente, asegurando una posición competitiva en el mercado. El proyecto busca ser un referente en la aplicación de metodologías de gestión de proyectos y generar un impacto positivo tanto en la empresa como en la industria del mobiliario en Ecuador (Canossa Montes de Oca, 2022).

1.1.3.1. Objetivo específico

Implementar estrategias de mejora en los procesos de producción de la empresa A&M muebles mediante el análisis y la aplicación de metodologías de reingeniería de procesos, con el objetivo de aumentar la productividad, reducir costos de producción y optimizar recursos.

Posicionar a la empresa consultora Andino S.A como un referente a nivel nacional en la aplicación de mejoras de procesos para la producción de muebles en serie y para locales comerciales, por medio de servicios personalizados enfocados en las necesidades de cada cliente.

1.1.4. *Justificación e importancia del trabajo de investigación*

El proyecto de consultoría empresarial para la mejora de los procesos de producción es importante para cualquier organización que busque optimizar su eficiencia operativa, reducir costos y aumentar su competitividad (Cueva, 2021). La empresa A&M muebles es el cliente perfecto porque es una empresa real que está pasando por deficiencias en la gestión de sus operaciones, lo que afecta su capacidad de entrega de los productos, genera presión en los trabajadores, así como costos adicionales por errores cometidos, factores que comprometen a la empresa frente al mercado de muebles en el Ecuador. A&M busca mejorar su productividad para consolidarse como líder en la fabricación de muebles en serie y para locales comerciales y por medio de los servicios de la empresa Andino S.A podrá optimizar los procesos, mejorando la competitividad frente a la competencia y sentará unas bases fuertes para su crecimiento. Basado en (Pérez García y otros, 2023) el proyecto busca aportar valor a la

empresa A&M muebles, además de generar un impacto en el ámbito académico y profesional donde se demuestre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de maestría de gestión de proyectos.

1.2. Perfil de la organización

1.2.1. *Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras*

1.2.1.1. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa consultora será: Consultora Andino S.A.

1.2.1.2. Misión y visión

Misión: Brindar soluciones integrales de consultoría para optimizar la eficiencia operativa, promover la sostenibilidad y elevar los estándares de calidad en nuestros clientes. Integramos experiencia en gestión de proyectos, análisis de procesos y diseño estratégico para impulsar el crecimiento de nuestros clientes en el sector de la construcción, diseño de interiores y diseño mobiliario.

Visión: Convertirnos en el socio estratégico y en la empresa consultora líder más confiable y reconocida en Latinoamérica, transformando industrias mediante soluciones y estrategias disruptivas que impulsan la eficiencia productiva, asegurando así un crecimiento sostenido de nuestro portafolio de clientes bajo reglas de ética, sostenibilidad y responsabilidad.

1.2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Actividades principales de Andino S.A.: El enfoque de nuestra empresa se basa en prestar servicios de consultoría centrada en la mejora de la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la calidad en empresas pequeñas y medianas del sector de la construcción, diseño de interiores y mobiliario en Quito, Ecuador. La empresa Consultora Andino S.A,

cuenta con un equipo multidisciplinario que combina la experiencia en diseño, ingeniería y gestión estratégica.

1. Consultoría estratégica

- Análisis de procesos operativos.
- Diagnóstico y rediseño de procesos y estrategias para mejorar eficiencia productiva.
- Desarrollo de estrategias de sostenibilidad.

2. Gestión de proyectos

- Planificación y supervisión en proyectos iniciales.
- Control de calidad y cumplimiento normativo.
- Implementación de metodologías ágiles para mejorar tiempos operativos y costos.

3. Diseño estratégico

- Conceptualización de diseño mobiliario adaptadas a las necesidades del cliente.
- Propuestas funcionales y estéticas alineadas a la mejora productiva.
- Asesoría incorporando tendencias y materiales sostenibles.

4. Asesoramiento en innovación

- Identificación e implementación de nuevas tecnologías en procesos constructivos y de diseño.
- Optimización de uso de materiales y recursos.

Productos: La empresa maneja diferentes productos con el fin de adoptar el servicio de consultoría en base a las necesidades específicas del cliente.

- **AndesDesign:** Especializada en consultorías aplicando diseño de interiores y diseño de mobiliario estándar.
- **AndesGreen:** Consultorías enfocadas en proyectos de sostenibilidad.
- **AndesBuild:** Marca orientada a servicios y consultoría en construcción.

1.2.1.4. Enfoque de actividad inicial

Como proyecto inicial, presentamos un enfoque integral para la mejora de la producción de mobiliario en la empresa ecuatoriana A&M Muebles. A través de un análisis exhaustivo de la producción actual, identificamos nudos críticos y áreas de mejora, permitiendo la optimización de procesos y la reducción de costos. Un componente clave del plan de acción para la asesoría de esta empresa será el desarrollo de mobiliario tipo estándar, que facilitará el proceso de producción al simplificar la fabricación y asegurar la consistencia en la calidad del producto (Balderrabano Briones y otros, 2018).

Ubicación de la sede: La sede de la empresa estará ubicada en Quito, Ecuador dado que el principal cliente al cual está dirigido el proyecto principal de la empresa consultora desarrolla sus operaciones en esta ciudad.

Ubicación de las operaciones: Estará ubicada en Quito – Ecuador ya que la empresa a la cual está dirigido el proyecto está ubicada en esa ciudad. Para cuando se considere ampliar a otros sectores se considera Quito ya que cuenta con un ecosistema industrial y empresarial sólido, acceso a mano de obra calificada y una infraestructura adecuada. Además, la conectividad con otras provincias permite una fácil expansión de operaciones.

Propiedad y forma jurídica: La empresa Consultora Andino S.A. es una empresa privada, cuya forma jurídica es Sociedad Anónima.

Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio: El cliente del proyecto se encuentra predominantemente en zonas urbanas de Quito y otras ciudades principales del Ecuador, donde el tamaño de los espacios habitables es más pequeño y la demanda por soluciones de mobiliario innovadoras es mayor. Nuestro mercado se enfoca en empresas pequeñas y medianas (pymes) con entre 10 y 150 empleados, que operan en los sectores de manufactura/fabricación y servicios, de la ciudad de Quito, con aspiraciones de crecimiento para las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

Tamaño de la organización: Nuestra organización es pequeña, con miras a crecimiento enfocado a la atracción de capital de auspiciantes, una vez concluido nuestra primera consultoría demostrando el potencial de nuestro capital humano al mejorar procesos y evidenciar los resultados (González Díaz & Becerra Pérez, 2021).

1.2.1.5. Información sobre empleados y otros trabajadores

- **Tatiana Daniela Nicolalde Frías:** Arquitecta, especializada en diseño de interiores, con experiencia en modelado de proyectos arquitectónicos y mobiliario, diseño residencial, comercial y hotelero de lujo. Sus habilidades incluyen liderazgo, pensamiento crítico y resolución de conflictos.
- **Ricardo Edison Barrionuevo Pérez:** Arquitecto especializado en diseño de mobiliario y control de proyectos, con experiencia en manejo de cronogramas, presupuestos y gestión de personal.
- **Juan Fernando Gavilanes Torres:** Licenciado en seguridad pública y ciudadana, especializado en planificación y dirección estratégica. Destaca en el liderazgo de equipos y gestión de proyectos.
- **Esteban Guerrero Ramírez:** Ingeniero en diseño con amplia experiencia en diseño de interiores y mobiliario, así como en supervisión de obras civiles. Posee habilidades en resolución de conflictos y trabajo bajo presión.

- **Pedro José Hidalgo Ortega:** Ingeniero civil especializado en costos y presupuestos de construcción, con habilidades en análisis de precios unitarios y gestión de cronogramas.

1.2.1.6. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Basándose en algunas fases de (Pérez, 2021) el plan de implementación para la consultora de reingeniería de procesos industriales se dividirá en varias fases clave, con un cronograma estimado de 12 meses para su completa puesta en marcha.

Fase 1: Preparación y planificación (Meses 1-2)

- Finalización del plan de negocios y estrategia.
- Constitución legal de la empresa.
- Obtención de licencias y permisos necesarios.
- Desarrollo detallado de servicios y metodologías.
- Definición de roles y responsabilidades del equipo fundador.

Fase 2: Infraestructura y recursos (Meses 2-4)

- Adquisición de equipos y software necesarios.
- Configuración de sistemas de información y comunicación.
- Establecimiento de la oficina virtual y protocolos de trabajo remoto.
- Contratación de servicios externalizados (contabilidad, soporte técnico).

Fase 3: Desarrollo de productos y servicios (Meses 3-5)

- Creación de materiales de marketing y presentación.
- Desarrollo de metodologías de consultoría detalladas.
- Creación de plantillas y herramientas de análisis.
- Pruebas piloto de servicios con clientes beta (ej. A&M Muebles).

Fase 4: Marketing y ventas (Meses 4-8)

- Lanzamiento del sitio web y perfiles en redes sociales.

- Inicio de campañas de marketing digital.
- Networking y participación en eventos de la industria.
- Primeros contactos con clientes potenciales.

Fase 5: Operaciones iniciales (Meses 6-10)

- Inicio de los primeros proyectos de consultoría.
- Refinamiento de procesos y metodologías basados en retroalimentación.
- Evaluación continua de la satisfacción del cliente.
- Ajustes en la estrategia de precios y servicios según la respuesta del mercado.

Fase 6: Expansión y consolidación (Meses 9-12)

- Análisis de resultados iniciales y ajuste de estrategias.
- Expansión del equipo según necesidades (contratación de especialistas adicionales).
- Exploración de nuevos segmentos de mercado o servicios adicionales.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y partners.

Hitos clave:

- Mes 2: Empresa legalmente constituida y operativa.
- Mes 4: Infraestructura y sistemas completamente implementados.
- Mes 6: Lanzamiento oficial de servicios al mercado.
- Mes 8: Primer proyecto de consultoría completado.
- Mes 12: Evaluación del primer año de operaciones y planificación para el siguiente año.

1.2.1.7. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Dentro de los principales valores que definen a la empresa se generó la siguiente proyección de ingresos y gastos de la empresa tomando en cuenta la situación actual del país.

Tabla 1*Proyección de Ingresos y Gastos*

Año	Ingresos	Costos Operativos	Depreciación	Flujo Neto
0	\$0	\$0	\$0	-\$200,000
1	\$150,000	\$100,000	\$20,000	\$30,000
2	\$225,000	\$140,000	\$20,000	\$65,000
3	\$300,000	\$180,000	\$20,000	\$100,000
4	\$375,000	\$220,000	\$20,000	\$135,000
5	\$450,000	\$260,000	\$20,000	\$170,000

Nota: Valores ficticios, estos valores numéricos indican una proyección a futuro de cinco años de los gastos e ingresos de la empresa Andino S.A.

Obteniendo los siguientes indicadores financieros, descrito por (Dobaño, 2024):

WWACC (*Coste medio ponderado del capital*): 8.83%

VAN: 167,325.52

TIR: 30.02%

PPaPPPPacPP: 3.04 años

Evidenciando que el proyecto de ANDINO S.A. indica ser financieramente viable y atractivo.

Modelo de Negocio: El modelo de Andino S.A. está orientado a ofrecer consultoría centrada en la mejora de la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la calidad. La empresa integra su experiencia en gestión de proyectos, análisis de procesos y diseño estratégico para resolver desafíos reales en empresas, especialmente en sectores como la construcción, el diseño de interiores y el mobiliario.

Aspectos destacados:

- **Propuesta de valor:**
 - Consultoría enfocada en optimizar procesos operativos.
 - Asesoramiento en planificación estratégica y diseño.
 - Uso de herramientas avanzadas como software de gestión de proyectos para una mejor utilización de los recursos.
- **Clientes clave:**
 - Empresas del sector construcción y diseño.
 - Organizaciones que requieren la mejora de sus procesos y la optimización de recursos.
- **Fuentes de ingresos:**

- Contratos de consultoría.
- Proyectos de planificación y ejecución de proyectos.

1.2.1.8. Grupos de Interés Internos y Externos

Grupos Internos:

1. Socios:

- Cinco socios con una inversión conjunta de \$25,000, con una participación del 20% cada uno.
- Cada socio tiene un rol específico dentro de la estructura organizacional para maximizar su contribución.

2. Equipo de trabajo:

- Profesionales especializados en áreas como análisis de procesos, costos, cronogramas, diseño arquitectónico y gestión de calidad.
- Empleo de plataformas colaborativas como Google Drive para gestionar la información y realizar entregas de forma eficiente.

Grupos Externos:

1. Clientes:

- Empresas en los sectores de construcción, mobiliario y diseño que buscan mejorar la eficiencia en sus procesos productivos.

2. Proveedores:

- Proveedores de tecnología, equipos informáticos, software y mobiliario.

3. Entidades Financieras:

- Instituciones como Banco Pichincha, que ofrecen financiación a largo plazo.

4. Autoridades regulatorias:

- Organismos como la Superintendencia de Compañías, el SRI, el Ministerio de Trabajo y el Registro Mercantil, que aseguran el cumplimiento de los requisitos legales establecidos.

Otros Datos de Interés

Tamaño y Personal de la Organización

1. Tamaño:

- Andino S.A. está compuesta inicialmente por cinco socios fundadores, quienes tienen roles activos dentro de la empresa, además de contar con un equipo técnico especializado.

2. Empleados:

En sus primeras etapas, la empresa contará con un equipo de cinco roles clave:

- a. Analista de procesos.
- b. Coordinador de logística.
- c. Arquitecto diseñador.
- d. Especialista en costos y cronogramas.
- e. Especialista en gestión de calidad y producción.

Con el crecimiento del negocio, se añadirá más personal operativo y carpinteros para proyectos específicos.

3. Valores Éticos:

Los valores fundamentales de Andino S.A. son la integridad, la responsabilidad, el compromiso con la calidad, la equidad y la sostenibilidad ambiental.

4. Tecnología y Recursos Esenciales:

La empresa utiliza herramientas avanzadas como Microsoft Project, software BIM y soluciones de videoconferencia para la gestión eficiente de los proyectos.

5. Meta Financiera:

El objetivo de Andino S.A. es asegurar su rentabilidad mediante un VAN positivo y una estructura de ingresos sólida que respalde su crecimiento.

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE PERSONAS

2.1. Entregable n°1: Importancia de gestionar de forma eficaz las personas de un equipo para alcanzar el éxito de los proyectos

Tabla 2

Establecimiento de “alianza de equipo”

Participantes	Roles y actividades
Arq. Ricardo Barrionuevo	Arquitecto especializado en diseño de mobiliario, manejo de cronogramas y manejo de grupos de trabajo. Mi aporte se centrará en la experiencia que he ganado en estos 3 años en el tema de la fabricación de mobiliario, actualmente siendo el arquitecto encargado de la fabricación de muebles en mi empresa conozco el proceso que se requiere para tener un producto final desde el pedido del cliente, además conozco la logística que hay detrás de este proceso lo que me permitirá aportar con soluciones a mi equipo de trabajo.
Ing. Juan Guerrero	Ingeniero en Diseño de Ambientes con experiencia en el manejo de personal en los sectores público y privado, y en la supervisión de proyectos de construcción. Tengo habilidades sólidas en la gestión de cronogramas y presupuestos. Mi aporte estará enfocado en mi capacidad para planificar y ejecutar proyectos de manera eficiente, asegurando el cumplimiento de los plazos y un control presupuestario riguroso. Mi experiencia en liderazgo fomentará una colaboración efectiva entre los miembros del equipo.
Lic. Juan Fernando Gavilanes	Licenciado en seguridad pública y ciudadana especializado en temas de contratación pública y planificación. Una de mis fortalezas es la Dirección Estratégica, por cuanto tengo experiencia en la administración de pequeños y medianos grupos de trabajo, enfocados a un objetivo o misión; de igual manera tengo experiencia en el levantamiento de procesos. En este sentido, podré aportar al equipo con el direccionamiento a cumplir con el objetivo planteado.
Ing. Pedro Hidalgo	Ingeniero civil especializado en el análisis de costos y generación de presupuestos. Mi aporte estará enfocado en contribuir desde el ámbito técnico, así como analítico con el fin de asegurarse que los productos que desarrollemos sean económicamente viables. Contribuiré al equipo con

	ideas y alternativas de soluciones basadas en mi experiencia en el sector de la construcción.
Arq. Int. Tatiana Nicolalde	Arquitecta de interiores especializada en gestión de proyectos, manejo de cronogramas y utilización de software para modelado 2D y 3D. Me enfocare dentro del ámbito creativo y técnico, con la finalidad de desarrollar productos con buena estética y funcionalidad. De igual manera contribuiré con soluciones que optimicen la ejecución de tareas y procesos en tiempos establecidos.

Nota. Elaboración propia, esta tabla indica los roles y actividades que tendrá cada uno de los miembros del equipo.

Síntesis: Como equipo nos reuniremos para establecer los compendios esenciales del proyecto y definiendo los principios éticos que nos guiarán. El espíritu de colaboración, integridad, responsabilidad y compromiso serán el pilar fundamental durante la ejecución del proyecto, enfatizando en la transparencia, responsabilidad ambiental e igualdad de valores entre los empleados de la empresa. Para discutir los diferentes comportamientos que se lleguen a presentar en el día a día, nos centraremos en la buena comunicación y apoyo entre la realización de las actividades con más importancia, como equipo aspiramos en fomentar un ambiente proactivo y de buenas prácticas.

La atmosfera de trabajo que se espera crear, tendrá un clima organizacional positivo y respetuoso, sin niveles jerárquicos, tratos por igualdad, ya que se anhela un espacio seguro y cordial para cada trabajador dentro de sus diferentes roles, de igual forma se mostrará resiliencia ante los desafíos y de mente abierta a futuros cambios. Ante la distribución del trabajo, se repartirán las actividades de manera equitativa, tomando en cuenta, las habilidades, fortalezas y posibles debilidades de cada integrante. La información se mantendrá dentro de un acuerdo de confidencialidad para proteger aspectos delicados de cada trabajo. Para evitar desacuerdos se establece un protocolo para manejar diferentes puntos de vistas, comprometiéndonos a fomentar el dialogo entre los integrantes (Faster Capital, 2024). Al

presentarse motivos externos, se proporcionará un espacio de dialogo con escucha activa, para conocer los intereses comunes y de ser necesario buscar un mediador.

De otro modo, para garantizar la armonía en equipo, se deberá mantener la calma y apelar al profesionalismo, guiándonos por los valores y principios establecidos dentro de este proyecto. En cuanto a la toma de decisiones, optamos por un sistema democrático, decidiendo por mayoría de votos. De igual manera para mantener alta la moral del equipo, se reconocerá todos y cada uno de los aportes brindados por el equipo de trabajo. Como punto importante, para la elaboración de este archivo se utilizó Google Drive como plataforma colaborativa, donde cada integrante contribuirá de forma directa en la elaboración del informe final. Se estableció a un encargado para exportar y cargar los archivos a la plataforma del proyecto (Google Drive, 2024).

Finalmente, como un equipo de trabajo de excelencia estamos dispuesto a mantener un estado de ánimo positivo y motivador a lo largo del desarrollo del proyecto, de esta manera se creará una atmosfera de entusiasmo y optimismo, cada participante se sentirá valorado y comprometido (Faster Capital, 2024). Con nuestra estructura organizativa planteada y organizada nos sentimos completamente preparados para enfrentar cualquier desafío que se pueda presentar durante el desarrollo del proyecto.

2.1.1. *Apartado N°2: Valores y competencias del Equipo*

Como punto importante del proyecto, se busca que el proyecto sea percibido como una oportunidad para agregar valor a la empresa, de este modo ser un referente de calidad y de aplicación de buenas prácticas dentro de una empresa. De tal manera que los miembros del equipo cumplan con los siguientes valores y competencias.

Tabla 3

Establecimiento de los valores del equipo

Valores	Descripción
Integridad	Las acciones del proyecto se realizan de forma ética y honesta, genera confianza entre los miembros del equipo, clientes e interesados. Se garantizará la calidad y autenticidad de los resultados obtenidos.
Responsabilidad	Cada miembro afrontará la responsabilidad de sus tareas, ayudará a mantener el proyecto en curso y cumplir con cada uno de los objetivos establecidos.
Honestidad	Fomentar la confianza y la transparencia entre los miembros del equipo, asegurar una comunicación abierta y positiva.
Respeto	Valorar todas y cada una de las opiniones brindadas por los integrantes, facilitar la comunicación y ayuda para la resolución de conflictos.
Compromiso	Mejorar la eficacia y asegurar la alineación de los objetivos, para que la ejecución del proyecto sea eficiente y fluida.
Tolerancia	Tener una buena comunicación y colaboración, reducir los conflictos internos, crear un entorno positivo y creativo, esto favorecerá la innovación y el sentido de pertenencia.
Profesionalismo	Realizar cada tarea de manera eficiente y efectiva, contribuir al cumplimiento de la misión y visión del proyecto.
Lealtad	Crear un fuerte compromiso con el equipo y el proyecto, asegurando que todos los miembros estén dedicados a alcanzar los objetivos comunes, fortaleciendo la cohesión y el esfuerzo colectivo hacia la visión del proyecto.
Puntualidad	Asegurar que se cumpla con los plazos establecidos, demostrando eficiencia y respeto por el tiempo de todos los involucrados.
Equidad	Garantiza que tanto la propuesta como las decisiones sean justas y equilibradas. Asegurar que ningún involucrado realice un esfuerzo muy superior a los demás para llegar al objetivo.

Obtenido de (Sandoval Chávez, 2015), (Ariza Aguilera, 2015)

Tabla 4

Competencias del gestor de proyectos como líder-coach

Disposición	Descripción
Comunicación Efectiva	El líder- coach facilita el entendimiento claro de objetivos, tareas y expectativas. Una comunicación clara y directa reduce malentendidos, incrementa la eficiencia y asegura que todos los miembros del equipo estemos alineados con los objetivos del proyecto.
Flexibilidad y Adaptabilidad	El líder coach debe mantener la habilidad de adaptarse a cambios y situaciones nuevas. Esta competencia, permitirá al equipo responder eficazmente a desafíos nuevos e inesperados que como empresa consultora diagnostiquemos en la empresa A&M Muebles. Nos permitirá manejar la propuesta del proyecto de manera dinámica y ajustar nuestro enfoque a las necesidades reales.
Inteligencia Emocional	El líder coach ayuda a manejar el estrés y los conflictos de manera efectiva. Un líder con inteligencia emocional puede mantener la calma bajo presión, inspirar confianza y ayudar a resolver conflictos de manera constructiva. Esto coadyuva para mantener el proyecto en curso y evitar retrasos.
Pensamiento estratégico	El líder coach asegura que el proyecto esté alineado con los objetivos a largo plazo de la organización. Un líder estratégico puede anticipar desafíos y oportunidades, planificar en consecuencia y tomar decisiones informadas que mantengan el proyecto en el camino correcto.
Desarrollo de personas	Un líder coach se enfoca en guiar a sus miembros para mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes. Mediante la evaluación continua, creando planes de desarrollo personalizados enfocados al cumplimiento de metas grupales y promoviendo el autoaprendizaje. Su aporte al proyecto nos ayudará a que cada miembro del equipo desarrollará su habilidades y conocimientos en pro de mejoras a los trabajos encomendados, y que cada uno nos auto presionemos a tener una mejora continua.
Habilidad para motivar	Un líder coach que incrementa la motivación en el equipo se centra en crear un entorno que inspire y motive a los miembros del equipo a dar lo mejor de sí mismos a través de reconocimientos y recompensas,

	estableciendo metas claras. Su aporte al proyecto será tener un grupo motivado mejorando la productividad al trabajar con más energía y dedicación; reduciendo drásticamente el tiempo de improductividad.
Capacidad para dar y recibir feedback	Un líder coach debe tener la habilidad para transmitir ideas y feedback de manera clara y constructiva. El aporte de esta competencia ayudará a establecer bases para una colaboración efectiva, formación de objetivos y construcción de relaciones de confianza entre los miembros.
Resolución de conflictos	El líder mantendrá la armonía y colaboración dentro del equipo, maneja los conflictos de manera efectiva y evita tener desacuerdos entre los miembros del equipo. De esta manera se garantiza el avance del proyecto.
Ética e integridad	El líder coach establecerá estándares de comportamiento, creará un buen ambiente, se asegurará que las decisiones del proyecto se tomen de manera justa y transparente.
Empatía	El líder fortalecerá las relaciones interpersonales, será empático, entendiendo las preocupaciones y motivaciones de su equipo.

Obtenido de (Molero Suárez & Venegas Camargo, 2020), (Gonzalo Coronel, 2022) y (Silva Martín, 2022)

2.2. Entregable n°2: Planificación de los recursos humanos del proyecto

2.2.1. Etapa 1ª: Recopilación y análisis de datos.

Inventario de fuerza laboral

Nombre y apellidos: Tatiana Daniela Nicolalde Frías

- **Edad:** 25 años
- **Formación:** Tercer Nivel- Diseñadora de Interiores
- **Cursos de especialización:** Curso de Excel Avanzado, curso de Adobe Photoshop y Adobe Illustrator, Curso de Diseño Retail y Branding Digital, curso de diseño y modelado 3D, curso de renderizado realista en V-Ray Sketchup, curso de programas BIM
- **Habilidades:** Liderazgo, pensamiento crítico, creatividad, empatía y resolución de

conflictos

- **Experiencia laboral:**

- Diseñadora de Interiores en Adriana Hoyos-Design Sutdio, Quito, Ecuador, febrero 2024-presente.
- Asistente Administrativa en empresa Nilotex S.C.C, Quito, Ecuador, diciembre 2023-febrero 2024.
- Coordinadora y Residente de Obra en constructora Opala S.A.S, Quito, Ecuador, enero 2022- febrero 2024.
- Diseñadora de Interiores en constructora Balarezo Narváez, Quito, Ecuador, enero 2021-enero 2022.
- Asistente de diseño en estudio de diseño: Estudio 593, Quito, Ecuador, julio 2020-diciembre 2020.

- **Responsabilidades asumidas:**

- Modelado de proyectos arquitectónicos y mobiliario
- Diseño residencial, comercial y hotelero de lujo
- Control de obra, cronogramas, presupuestos, control de calidad

- **Situación laboral actual y el puesto que ocupa:**

- Actualmente me encuentro trabajando para la empresa multinacional de diseño y arquitectura Adriana Hoyos, me desempeño como Diseñadora de Interiores

Nombre y apellidos: Ricardo Edison Barrionuevo Pérez

- **Edad:** 27 años
- **Formación:** Tercer Nivel
- **Cursos de especialización:** curso de manejo de programas BIM, Curso de presupuestos con programa ARES, Cursos OKR's por Platzi orientado a objetivos y desarrollo

organizacional, Curso Práctico de Project Management por Platzi

- **Habilidades:** Manejo de personal, liderazgo, gestión de tiempo, adaptabilidad, habilidad en toma de decisiones
- **Experiencia laboral:**
 - Dibujante de arquitectura
 - Diseñador
 - Residente de obra y construcción
- **Responsabilidades asumidas:**
 - Modelado de proyectos arquitectónicos y mobiliario
 - Diseñador de viviendas de alta gama y muebles
 - Control de obra, cronogramas, presupuestos, control de calidad
- **Situación laboral actual y el puesto que ocupa:**
 - Arquitecto diseñador, desarrollo de productos, control de cronogramas y presupuestos

Nombre: Juan Fernando Gavilanes Torres

- **Edad:** 38 años
- **Formación:** Tercer Nivel
- **Curso de especialización:** Curso de Roles del Servicio de Contratación Pública del Ecuador. Curso internacional de investigación del delito. Curso de Policía Judicial y Curso de Operaciones Básicas de Inteligencia.
- **Habilidades:** gestión de tiempo, adaptabilidad, pensamiento crítico enfocado a la mejora, empatía
- **Experiencia laboral:**

- Jefe de Migración de la Provincia de Loja
- Manejo de Multitudes
- Direccionamiento y Liderazgo de pequeños y medianos grupos de personas.
- Jefe del grupo de Investigadores de delitos mayores de la Provincia del Guayas y Distrito Metropolitano de Guayaquil.
- Jefe del Departamento de Planificación de la Dirección Hospitalaria Guayaquil.
- **Responsabilidades asumidas:**
 - Elaboración de Planes Operativos Anuales
 - Elaboración de Proyectos de Gasto Corriente
 - Implementación de Mejoras de procesos.
- **Situación laboral actual y el puesto que ocupa:**
 - Jefe del Departamento de Planificación en la Dirección Hospitalaria Guayaquil.

Nombre y apellidos: Juan Esteban Guerrero Ramírez

- **Edad:** 34 años
- **Formación:** Tercer Nivel- Ingeniero en Diseño de la Universidad Católica de Cuenca.
- **Cursos de especialización:** Capacitación Interna Otorgada por la empresa Etapa EP “Inducción al sistema de Calidad Iso 9001:2015”, capacitación Interna Otorgada por Etapa EP en Lectura de planos de Agua Potable, Saneamiento, Alcantarillado, uso de manuales de operación de la sub sectorización de la red de Distribución de agua potable. Mediciones y cumplimiento de especificaciones técnicas. Capacitación en Instalaciones Eléctricas Residenciales.
- **Habilidades que posee:** Manejo y resolución de conflictos, paciencia para trabajar en equipo bajo presión, gestión efectiva de tiempo y prioridades, compromiso, manejo adecuado del estrés.

- **Experiencia laboral:**

- Diseñador de interiores y residente de obra de Viviendas Unifamiliares en la empresa “Construcredit S.A.” Cuenca - Ecuador- enero 2012-febrero 2014.
- Diseñador de mobiliario en la empresa “Equiform”. Cuenca – Ecuador-marzo 2014 - junio 2017.
- Inspector de Catastros de Agua Potable y Alcantarillado en la empresa Etapa EP. Cuenca – Ecuador-Julio 2017 - enero 2021.
- Obrero en construcción de viviendas en el área de “framing” en la empresa “Chando Construction” Minnesota – EEUU-marzo 2021 - diciembre 2021.
- Chef de Sushi en el restaurante “Crave American Kitchen & Sushi Bar” Minnesota – EEUU-diciembre 2021- junio 2022.
- Chef de Sushi en el restaurante “Wakame Sushi & Asian Bistro” Minnesota – EEUU-junio 2022 - Presente.

- **Responsabilidades asumidas:**

- Liderar un equipo de profesionales y trabajadores para la creación de nuevos métodos, para la creación y codificación de referencias de alcantarillado y Agua Potable, en campo.
- Coordinar compras y entregas de materiales, en el área de la construcción.
- Mantenimiento y actualización de las bases de datos que contienen la información sobre las redes de alcantarillado y agua potable en la ciudad de Cuenca valiéndome de herramientas como AutoCAD 2D.

- **Situación laboral actual y el puesto que ocupa:**

- Restaurante Sushi y comida asiática en el cual me desempeño como Chef de Sushi.

Nombres y Apellidos: Pedro José Hidalgo Ortega

- **Edad:** 26 años
- **Formación:** Tercer Nivel- Ingeniero Civil
- **Cursos de especialización:** Curso de contratación pública del Ecuador por la CAMICON, Gestión de proyectos de construcción con MS Project por CAMICON, Construction Project Management de Columbia University, Construction Scheduling de Columbia University, Cost Estimating and Cost Control de Columbia University, Analisis de precios unitarios con Pro Excel.
- **Habilidades que posee:** Pensamiento crítico, adaptabilidad, trabajo en equipo, atención a los detalles, inteligencia emocional
- **Experiencia laboral:**
 - Asistente de Fiscalización
 - Residente de obra
 - Ingeniería de costos y elaboración de presupuestos
- **Responsabilidades asumidas:**
 - Control de calidad
 - Generación de presupuestos
 - Manejo de presupuestos y cronogramas
- **Situación laboral actual y el puesto que ocupa:**
 - Ingeniero civil, desarrollo de productos, control de cronogramas y presupuestos.

2.2.2. *Etapas 2ª: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos.*

Provisión de la demanda de recursos humanos

Número de personas necesarias: 5

Puestos específicos:

1. **Analista de Procesos:** experiencia en levantamiento de procesos, identificación de nudos críticos a ser mejorados, recopilación de datos, análisis de eficiencia y diseño de diagramas de flujo (Benavídez Vera y otros, 2019) .
2. **Coordinador de Logística:** experiencia en planificación de la cadena de suministros y servicios, en la industria de la construcción y mobiliario (SAP, 2017). Conocimientos en ejecución de inventarios, elaboración de cronogramas, software para gestionar y optimizar operaciones.
3. **Arquitecto Diseñador:** experiencia en diseño de mobiliario y productos. Conocimientos en optimización de espacios, desarrollo de prototipos que sean funcionales, ergonómicos, eficientes de fabricar y a la vez, estéticos (Peñañiel, 2024).
4. **Especialista en costos y cronogramas:** experiencia en generar presupuestos de construcción y fabricación de mobiliario, en cuantificación de recursos (Lino, 2024). Conocimiento en procesos de desarrollo de mobiliario.
5. **Especialista en gestión de calidad y producción:** experiencia en desarrollo de lineamientos conforme a normativas nacionales e internacionales (Mancheno Cárdenas y otros, 2013). Conocimiento en implementación de políticas y manuales de calidad y gestión de documentación y registros, que aseguren los estándares de calidad del producto final.

En caso que el proyecto planteado se lleve a cabo, se necesitarán los siguientes roles que añadirán valor al mismo, los cuales se detallan a continuación:

1. **Asesor comercial:** encargado de conseguir nuevos clientes para expandir el portafolio de clientes de la empresa
2. **Ingeniero industrial:** especialista en análisis y desarrollo de cadenas de procesos eficientes

2.2.3. Etapa 3ª: Diseño e implementación de planes y programas de actuación.

Programa de actuación

Tabla 5

Roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de andino S.A en el proyecto de consultoría para el cliente A&M mobiliario.

Miembro del equipo	Rol asignado	Responsabilidad
Fernando Gavilanes	Analista de Procesos	Encargado de identificar, analizar y diseñar diagramas de flujo para aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad de los procesos productivos de la empresa A & M Mobiliario, los mismos que serán compartidos al equipo.
Ricardo Barrionuevo	Coordinador de Logística	Encargado de la propuesta para la planificación de la cadena de suministros y servicios, la gestión de inventarios, la elaboración de cronogramas, la gestión y optimización de operaciones.
Tatiana Nicolalde	Arquitecta Diseñadora	Encargada de diseñar y proponer la modulación típica estándar de mobiliario, el cual permite optimizar los procesos y a la vez, las funcionalidades del espacio. Se encargará del desarrollo técnico del mobiliario basándose en programas de diseño y arquitectura
Pedro Hidalgo	Especialista en Costos y Cronogramas	Encargado de generar presupuestos de construcción y fabricación del mobiliario

		típico estándar y la cuantificación de recursos necesarios.
Esteban Guerrero	Especialista en Gestión de Calidad y Producción	Encargado de desarrollar los lineamientos para una buena ejecución de producción y control de calidad, estableciendo parámetros mínimos de aceptación.

Obtenido de (Team Asana, 2024), (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

2.2.4. Etapa 4ª: Planificación, control y evaluación de los planes de gestión de los recursos humanos.

Medición de desempeño

Con el fin de medir nuestro desempeño durante el proyecto hemos planteado hacer uso de los siguientes indicadores:

1. Índices a aplicar

Tabla 6

Indicadores de producción en la empresa A&M mobiliario

Nro.	RESPONSABLE	ROL	RESPONSABILIDAD	INDICADOR	MÉTODO	MEDIDA	META
1	Juan Fernando Gavilanes	Analista de Procesos	Identificar, analizar y diseñar diagramas de flujo dentro de la empresa A&M Mobiliario, para aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad de los procesos productivos de la misma.	Número de procesos analizados y optimizados	Cantidad de procesos examinados y mejorados.	Mensual	3 a 5
				Porcentaje de mejora en la eficiencia de los procesos	Comparación del tiempo y/o recursos necesarios antes y después de la optimización.	Porcentual	10% a 20 %
2	Ricardo Barrionuevo Pérez	Coordinador de Logística	Planificación de la cadena de suministros y servicios, la gestión de inventarios, la elaboración de cronogramas, la gestión	Tiempo de recepción y entrega de pedido.	Medición del tiempo total que conlleva el despacho de un pedido	Día	No más de 10 días laborables

			y optimización de operaciones.	Precisión del inventario	Precisión del registro de inventario comparado con el inventario físico real. Número de ítems correctos / Número total de ítems x 100.	Porcentual	No menos del 95%
3	Tatiana Nicolalde Frías	Arquitecta Diseñadora	Generar la modulación típica estándar del mobiliario, para optimizar procesos y funcionalidades del espacio. Desarrollo técnico del mobiliario	Número de diseños de mobiliario completados	Cantidad de diseños realizadas vs aprobados	Mensual	No menos del 90%
				Tiempo promedio de desarrollo de un diseño	Tiempo promedio para completar un diseño desde el concepto hasta el prototipo final.	Día	No más de 7 días laborables

4	Pedro Hidalgo Ortega	Especialista en Costos y Cronogramas	Generar presupuestos de construcción y fabricación del mobiliario típico estándar y la cuantificación de recursos necesarios.	Precisión de los presupuestos	Porcentaje: (Costo real - Costo estimado) / Costo estimado x 100.	Porcentual	Más - Menos 5%
				Cumplimiento de los cronogramas establecidos	Porcentaje de proyectos completados a tiempo	Porcentual	Más del 90%
5	Esteban Guerrero	Especialista en Gestión de Calidad y Producción	Desarrollar lineamientos para una buena ejecución de producción y control de calidad, estableciendo parámetros mínimos de aceptación.	Políticas de calidad implementadas	Nuevas políticas o procedimientos de calidad han desarrollado e implementado	Mensual	1 a 2
				Porcentaje de productos que no cumplen con los estándares de calidad	Número de unidades defectuosas / Número total de unidades producidas x 100.	Mensual	1%

Obtenido de (Cueva, 2021), (Canossa Montes de Oca, 2022) y (Laoyan, 2024)

2. Necesidades de incorporación de personal

En caso de que la empresa A&M Muebles lleve a cabo el proyecto diseñado por la consultora Andino S.A necesitará incorporar el siguiente personal al equipo:

- 1 asesor comercial
- 1 residente de obra
- Equipo de carpintería (4 carpinteros adicionales)

3. Costos en materia de recursos humanos

Tabla 7

Costos de talento humano para la Consultora Andino S.A

Perfil	RMU USD Por mes	Por 4 meses
Analista de Procesos	\$ 1.676,00	\$ 6.704,00
Coordinador de Logística	\$ 1.676,00	\$ 6.704,00
Arquitecto Diseñador	\$ 1.676,00	\$ 6.704,00
Especialista en costos y cronogramas	\$ 1.676,00	\$ 6.704,00
Especialista en gestión de calidad y producción	\$ 1.676,00	\$ 6.704,00
Total	\$ 8.380,00	\$ 33.520,00

Nota: Datos ficticios

2.3. Entregable n°3: Competencias personales, habilidades directivas y técnicas del gestor de proyectos

2.3.1. Apartado N°1: Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats.

En este apartado se describe cómo la consultora Andino S.A. empleará la metodología Six Thinking Hats descrita en los trabajos de (Bonett Barbudo & Mercado Núñez, 2024) y (Poveda Molina y otros, 2024) para estructurar un análisis completo y estratégico que permita a A&M Muebles optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos de mejora. Posibles acciones para culminar el proyecto con éxito:

1. Blanco (Hechos y datos):

- Realizar un análisis de producción de mobiliario modular del último año.
- Comparar los materiales más utilizados en el mercado para mobiliario modular.
- Recopilar datos demográficos de los compradores de mobiliario modular.

- d. Investigar las últimas innovaciones tecnológicas aplicables a la fabricación de muebles.
- e. Analizar las normativas y estándares de calidad aplicables al mobiliario modular.

2. Amarillo (Optimismo):

- a. Crear un plan de expansión de la línea de productos basado en el éxito del mobiliario modular.
- b. Desarrollar un programa de fidelización de clientes anticipando una gran acogida del producto.
- c. Planificar una estrategia de internacionalización de los productos de A&M.
- d. Diseñar una campaña de marketing resaltando los beneficios únicos del mobiliario modular.
- e. Elaborar un plan para posicionar a A&M Muebles como líder de innovación en el sector.

3. Negro (Críticas constructivas):

- a. Elaborar una matriz de riesgos detallada para cada fase del proyecto.
- b. Realizar un análisis FODA del proyecto.
- c. Identificar posibles problemas de ergonomía y diseño en los mobiliarios propuestos.
- d. Evaluar la viabilidad económica del proyecto considerando diferentes escenarios de mercado.
- e. Analizar los posibles impactos ambientales negativos de la producción y buscar alternativas sostenibles.

4. Rojo (Emociones e intuiciones):

- a. Organizar grupos focales para captar las reacciones emocionales hacia diferentes diseños.
- b. Realizar encuestas de satisfacción emocional con usuarios de mobiliario modular existente.
- c. Implementar un "día de la creatividad" para fomentar ideas innovadoras dentro del equipo de A&M.
- d. Crear un moodboard colectivo para capturar la esencia emocional del proyecto.
- e. Realizar visitas a hogares de clientes potenciales para entender sus necesidades emocionales.

5. Verde (Creatividad):

- a. Organizar un hackathon de diseño para generar ideas innovadoras de modularidad.
- b. Explorar la integración de tecnología IoT en el mobiliario modular.
- c. Investigar materiales biodegradables o reciclados para la fabricación de muebles.
- d. Desarrollar conceptos de muebles con funcionalidades transformables.
- e. Crear un concurso de diseño abierto al público para obtener nuevas ideas.

Diseño de Plan de acción del proyecto

Acciones identificadas como más adecuadas según (Raeburn, 2024):

1. Blanco (Hechos y datos):

- a. Realizar un análisis de producción del mobiliario modular del último año.
- b. Realizar un estudio comparativo de los materiales más utilizados.
- c. Investigar las últimas innovaciones tecnológicas en la fabricación de muebles.
- d. Analizar normativas y estándares de calidad aplicables.

2. Amarillo (Optimismo):

- a. Elaborar lineamientos estratégicos para posicionar a A&M como líder en producción del sector.

3. Negro (Críticas constructivas):

- a. Realizar un análisis FODA del proyecto.
- b. Elaborar una matriz de riesgos.
- c. Evaluar la viabilidad económica considerando diferentes escenarios de mercado.

4. Rojo (Emociones e intuiciones):

- a. Realizar encuestas de satisfacción enfocadas en los usuarios de mobiliario modular existente.
- b. Implementar un "día de la creatividad" para captar ideas del equipo de trabajo de A&M.

5. Verde (Creatividad):

- a. Explorar la integración de tecnología IoT en el mobiliario modular.

2.3.2. *Apartado N°2: Diseño de un Plan de acción del proyecto*

Dentro de este diseño se emplea conocimiento de los siguientes autores (Olga González & Santana Vega, 2020) y (Serna Gutiérrez, 2022) los cuales identifican acciones como:

1. Realizar un análisis de producción del mobiliario modular del último año: Identificar nudos críticos y reprocesos en el proceso productivo mediante el análisis del nivel de producción del último año.

- **Recursos necesarios:** Datos de producción, software de análisis de datos (Excel), informes de producción.
- **Cómo se llevará a cabo:** Se recopilarán los datos de producción, se analizarán utilizando herramientas de análisis y se generará un informe con hallazgos y recomendaciones.
- **Responsables:** Juan Fernando Gavilanes, Ricardo Barrionuevo.
- **Indicadores:** Número de nudos críticos y procesos identificados y optimizados.
- **Cronograma**
 - *Inicio:* 15 de agosto
 - *Finalización:* 30 de agosto
 - *Revisiones periódicas:* A finales de septiembre
- **Compromiso:** Total compromiso con el análisis exhaustivo y la implementación de mejoras.

2. Realizar un estudio comparativo de los materiales más utilizados en mobiliario modular: Comparar los materiales empleados en mobiliario modular para identificar ventajas, desventajas y opciones más convenientes para la fabricación

- **Recursos necesarios:** Información sobre materiales, muestras de materiales, software de análisis de materiales.
- **Cómo se llevará a cabo:** Se investigarán diferentes materiales, se compararán sus propiedades y costos, y se elaborará un informe con recomendaciones.
- **Responsable:** Tatiana Nicolalde
- **Indicadores:**
 - Número de materiales evaluados y comparados.
 - Cantidad de recomendaciones implementadas
- **Cronograma:**
 - *Inicio:* 26 de agosto
 - *Finalización:* 13 de septiembre

- *Revisiones periódicas:* Evaluación de recomendaciones en octubre

3. Investigar las últimas innovaciones tecnológicas en fabricación de muebles:

Identificar y evaluar innovaciones tecnológicas aplicables a la producción de muebles para mejorar los procesos de A&M Muebles.

- **Cómo se llevará a cabo:** Se investigarán tecnologías recientes, evaluando su aplicabilidad y beneficios.
- **Recursos necesarios:** Informes de tecnología, contacto con proveedores, estudios de mercado
- **Responsable:** Esteban Guerrero.
- **Indicadores:**
 - Se investigarán tecnologías recientes, evaluando su aplicabilidad y beneficios.
- **Cronograma**
 - *Inicio:* 26 de agosto
 - *Finalización:* 13 de septiembre
 - *Revisiones periódicas:* Evaluación en diciembre.
- **Compromiso:** Total compromiso con la evaluación e implementación de innovaciones

4. Analizar las normativas y estándares de calidad aplicables al mobiliario modular:

Asegurar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad en los productos de A&M Muebles.

- **Recursos necesarios:** Documentación legal, bases normativas, manuales de calidad
- **Cómo se llevará a cabo:** Revisión de normativas, desarrollo de políticas internas y coordinación con el equipo de calidad
- **Responsables:** Esteban Guerrero, Ricardo Barrionuevo
- **Indicadores:**
 - Cumplimiento normativo (auditorías)
 - Reducción de defectos en productos.
- **Cronograma:**
 - *Inicio:* 16 de septiembre
 - *Finalización:* 27 de septiembre
 - *Revisiones periódicas:* A finales de noviembre.
- **Compromiso:** Completo compromiso con la calidad y el cumplimiento normativo.

5. **Elaborar lineamientos para posicionar a A&M como líder en el sector:** Diseñar estrategias y directrices que posicionan a A&M Muebles como líder en innovación, producción y calidad dentro del sector de mobiliario modular.
 - **Cómo se llevará a cabo:** Se desarrollarán estrategias analizando el mercado, identificando tendencias y puntos de diferenciación.
 - **Recursos necesarios:** Información del mercado, análisis de competidores, herramientas de planificación estratégica
 - **Responsables:** Ricardo Barrionuevo, Juan Fernando Gavilanes
 - **Indicadores:**
 - Estrategias desarrolladas e implementadas
 - Reducción en tiempos de ciclo de producción.
 - **Cronograma:**
 - *Inicio:* 16 de septiembre.
 - *Finalización:* 30 de septiembre.
 - *Revisiones periódicas:* Evaluación de estrategias en diciembre
 - **Compromiso:** Total compromiso con la evaluación e implementación de innovaciones
6. **Realizar un análisis FODA del proyecto:** Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impacten el proyecto para priorizar acciones estratégicas.
 - **Recursos necesarios:** Herramientas para análisis FODA, datos del proyecto.
 - **Cómo se llevará a cabo:** Se organizarán sesiones de análisis con el equipo y se elaborará un informe con los resultados.
 - **Responsables:** Juan Fernando Gavilanes, Esteban Guerrero.
 - **Indicadores:**
 - Informe FODA presentado.
 - Acciones estratégicas derivadas del análisis.
 - **Cronograma:**
 - *Inicio:* 2 de septiembre.
 - *Finalización:* 15 de septiembre.
 - **Compromiso:** Total compromiso con el análisis detallado y la implementación de estrategias.
7. **Elaborar una matriz de riesgos del proyecto:** Identificar y evaluar riesgos potenciales del proyecto para desarrollar estrategias de mitigación.

- **Recursos necesarios:** Herramientas para análisis de riesgos, datos del proyecto.
- **Cómo se llevará a cabo:** Se desarrollará una matriz de riesgos evaluando su probabilidad e impacto, proponiendo planes de mitigación.
- **Responsable:** Esteban Guerrero.
- **Indicadores:**
 - Número de riesgos identificados, evaluados y mitigados.
- **Cronograma:**
 - *Inicio:* 16 de septiembre.
 - *Finalización:* 30 de septiembre.
 - *Revisiones periódicas:* Ajustes en octubre.
- **Compromiso:** Completo compromiso con la gestión de riesgos.

8. Evaluar la viabilidad económica del proyecto considerando diferentes escenarios de mercado: Se analiza la viabilidad financiera para garantizar la sostenibilidad económica.

- **Recursos necesarios:** Datos financieros, modelos de escenarios, software de análisis financiero.
- **Cómo se llevará a cabo:** edificando diferentes escenarios y evaluando el impacto económico.
- **Responsable:** Pedro Hidalgo.
- **Indicadores:**
 - Viabilidad en diferentes escenarios.
 - Ajustes financieros implementados.
- **Cronograma:**
 - *Inicio:* 28 de septiembre.
 - *Finalización:* 14 de octubre.
 - *Revisiones periódicas:* Evaluaciones en noviembre.
- **Compromiso:** Total compromiso con la evaluación financiera exhaustiva.

9. Realizar encuestas de satisfacción enfocadas en usuarios de mobiliario modular existente: Retroalimentación de usuarios finales, identificando áreas de mejora.

- **Recursos necesarios:** Herramientas de encuestas.
- **Cómo se llevará a cabo:** Encuestas enfocadas en satisfacción, funcionalidad y diseño.
- **Responsable:** Ricardo Barrionuevo.
- **Indicadores:**

- o Tasa de respuesta (60% o superior).
 - o Número de mejoras aplicadas basadas en las encuestas.
 - **Cronograma:**
 - o *Inicio:* 4 de noviembre.
 - o *Finalización:* 15 de noviembre.
 - **Compromiso:** Total compromiso con la recopilación y análisis de retroalimentación.
- 10. Implementar un "día de la creatividad":** Organizar una jornada para que el equipo de A&M comparta ideas innovadoras y sugerencias de mejora para el proyecto.
- **Recursos necesarios:** Facilitador interno o externo, lluvia de ideas (software o pizarras, notas adhesivas), espacio físico o virtual.
 - **Cómo se llevará a cabo:** Se estructurará un evento donde los participantes generen y compartan ideas, las cuales serán recopiladas y evaluadas.
 - **Responsable:** Tatiana Nicolalde
 - **Indicadores:**
 - o Número de ideas generadas durante el evento.
 - o Implementación de ideas valiosas y evaluación de su impacto.
 - **Cronograma:**
 - o *Inicio:* 23 de septiembre.
 - o *Finalización:* 7 de octubre.
 - **Compromiso:** Completo compromiso con la creación de un espacio creativo para generar soluciones innovadoras.
- 11. Explorar la integración de tecnología IoT en el mobiliario modular:** Evaluar la viabilidad de integrar tecnología IoT en el mobiliario modular para añadir funcionalidades inteligentes y diferenciadoras.
- **Recursos necesarios:** Información sobre tecnología IoT, contacto con proveedores, prototipos.
 - **Cómo se llevará a cabo:** Se investigarán tecnologías disponibles, se evaluará su aplicabilidad y se desarrollarán prototipos para pruebas.
 - **Responsable:** Pedro Hidalgo.
 - **Indicadores:**
 - o Número de tecnologías IoT evaluadas.
 - o Prototipos desarrollados e integrados exitosamente.

- **Cronograma:**
 - o *Inicio:* 1 de octubre.
 - o *Finalización:* 15 de octubre.
- **Compromiso:** Total compromiso con la evaluación y adopción de tecnologías innovadoras.

Resumen de plan de acción

A continuación, se describen las acciones propuestas para la implementación del plan:

Tabla 8

Acciones necesarias para la implementación del plan

Acción	Objetivo	Responsabl e/s (Consultore s)	Recursos necesarios	Indicadores	Cronogra ma (Inicio / Fin)
Análisis de producción del último año.	Identificar nudos críticos y reprocesos en los procesos de fabricación de A&M Muebles.	Juan Fernando Gavilanes, Ricardo Barrionuevo .	Datos de producción, software de análisis (Excel), informes de producción.	N.º de nudos críticos y reprocesos identificados y optimizados.	15 - 30 agosto 2024
Estudio comparativo de materiales.	Identificar materiales más convenientes para optimizar costos y calidad.	Tatiana Nicolalde.	Información sobre materiales, muestras, software de análisis.	Nº de materiales comparados y recomendaciones aplicadas.	26 agosto - 13 septiembre 2024
Investigación tecnológica.	Incorporar nuevas tecnologías en el proceso	Esteban Guerrero.	Informes tecnológicos, contacto con proveedores,	Nº de tecnologías evaluadas y aplicadas.	26 agosto - 13 septiembre 2024

	productivo de mobiliario modular.		investigaciones de mercado.		
Normativas y estándares de calidad.	Garantizar el cumplimiento de normativas aplicables y estándares de calidad.	Esteban Guerrero, Ricardo Barrionuevo	Documentación de normativas, capacitación en estándares ISO.	Porcentaje de normativas identificadas y aplicadas.	16 - 27 septiembre 2024
Elaborar lineamientos estratégicos.	Posicionar a A&M Muebles como líder en innovación y calidad en el sector de mobiliario modular.	Ricardo Barrionuevo, Juan Fernando Gavilanes.	Información del mercado, análisis de competidores, herramientas de planificación estratégica.	Implementación de estrategias de liderazgo en el sector.	16 - 30 septiembre 2024
Análisis FODA.	Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para priorizar acciones estratégicas.	Juan Fernando Gavilanes, Esteban Guerrero.	Herramientas para análisis FODA, datos del proyecto.	Presentación del informe FODA con conclusiones claras.	2 - 15 septiembre 2024
Elaborar una matriz de riesgos.	Identificar riesgos potenciales, evaluar su impacto y proponer	Esteban Guerrero	Herramientas para análisis de riesgos, reuniones con el equipo.	Nº de riesgos identificados, evaluados y mitigados.	16 - 30 septiembre 2024

	estrategias de mitigación.				
Viabilidad económica .	Evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto bajo diferentes escenarios de mercado.	Pedro Hidalgo	Datos financieros, modelos de escenarios de mercado, software de análisis financiero.	Viabilidad financiera por escenario y ajustes implementados .	28 septiembre - 14 octubre 2024
Encuestas de satisfacción.	Recopilar retroalimentación de los usuarios actuales de mobiliario modular para implementar mejoras.	Ricardo Barrionuevo .	Herramientas para encuestas (Google Forms, SurveyMonkey), base de datos de usuarios.	Tasa de respuesta a encuestas y mejoras aplicadas basadas en retroalimentación.	4 - 15 noviembre 2024
Día de la creatividad .	Fomentar la generación de ideas innovadoras y sugerencias de mejora mediante una jornada creativa.	Tatiana Nicolalde	Facilitador interno o externo, herramientas de brainstorming , espacio de trabajo (físico o virtual).	Nº de ideas generadas e implementadas .	23 septiembre - 7 octubre 2024
Integración de IoT en mobiliario.	Evaluar la viabilidad de integrar tecnología IoT para agregar	Pedro Hidalgo	Información sobre tecnología IoT, prototipos,	Nº de tecnologías IoT evaluadas y prototipos desarrollados.	1 - 15 octubre 2024

	funcionalidade s inteligentes al mobiliario modular.		asesoría técnica.		
--	---	--	----------------------	--	--

Basado en (Mago Ramos & Rocha Pachón, 2021), (Stepanets, 2023) y (Fao.org, 2024)

CAPÍTULO 3: FINANCIACIÓN DE PROYECTOS

3.1. Descripción del financiamiento del proyecto

El capital social que se ha considerado para la Empresa Consultora Andino S.A. es de \$25.000,00 dólares americanos, reunido en partes iguales por cinco socios con una participación del 20% cada uno y con 100 acciones, en total se contará con 500 acciones con un valor nominal de \$50.

Tabla 9

Capital social de andino S.A.

CAPITAL SOCIAL / CAP TABLE DE ANDINO S.A.						
SOCIOS	Nro. ACCIONES	NUMERACIÓN DE ACCIONES	VALOR NOMINAL	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL DESEMBOLSADO	% DE CADA SOCIO
Nicolalde Frias Tatiana Daniela	100	1-100	50	\$5.000,00	\$5.000,00	20%
Barrionuevo Pérez Ricardo Edison Gavilanes	100	101-200	50	\$5.000,00	\$5.000,00	20%
Torres Juan Fernando Guerrero	100	201-300	50	\$5.000,00	\$5.000,00	20%
Ramírez Juan Esteban	100	301-400	50	\$5.000,00	\$5.000,00	20%
Hidalgo Ortega Pedro José	100	401-500	50	\$5.000,00	\$5.000,00	20%
TOTAL	500			\$25.000,00	\$25.000,00	100%

Nota: Valores ficticios

A continuación, se detallan las reservas que formarán parte de la Empresa Consultora ANDINO S.A. Teniendo como objetivo establecer los tipos de reservas que se constituirán en la empresa ANDINO S.A. a medida que la actividad del negocio lo requiera. Estas reservas son fundamentales para garantizar la estabilidad financiera de la empresa y asegurar su capacidad de afrontar contingencias, inversiones, y otras necesidades financieras.

Reserva legal: Conforme a lo dispuesto por la Ley de Compañías en su Artículo 109.-
“La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.” (Ley de Compañías, 2017), ANDINO S.A.

constituirá una Reserva Legal que equivaldrá al 10% de las utilidades netas anuales. Esta reserva es obligatoria y tiene como propósito proteger el capital social de la empresa frente a posibles pérdidas futuras. La reserva legal se irá acumulando hasta que alcance al menos el 20% del capital social de la empresa

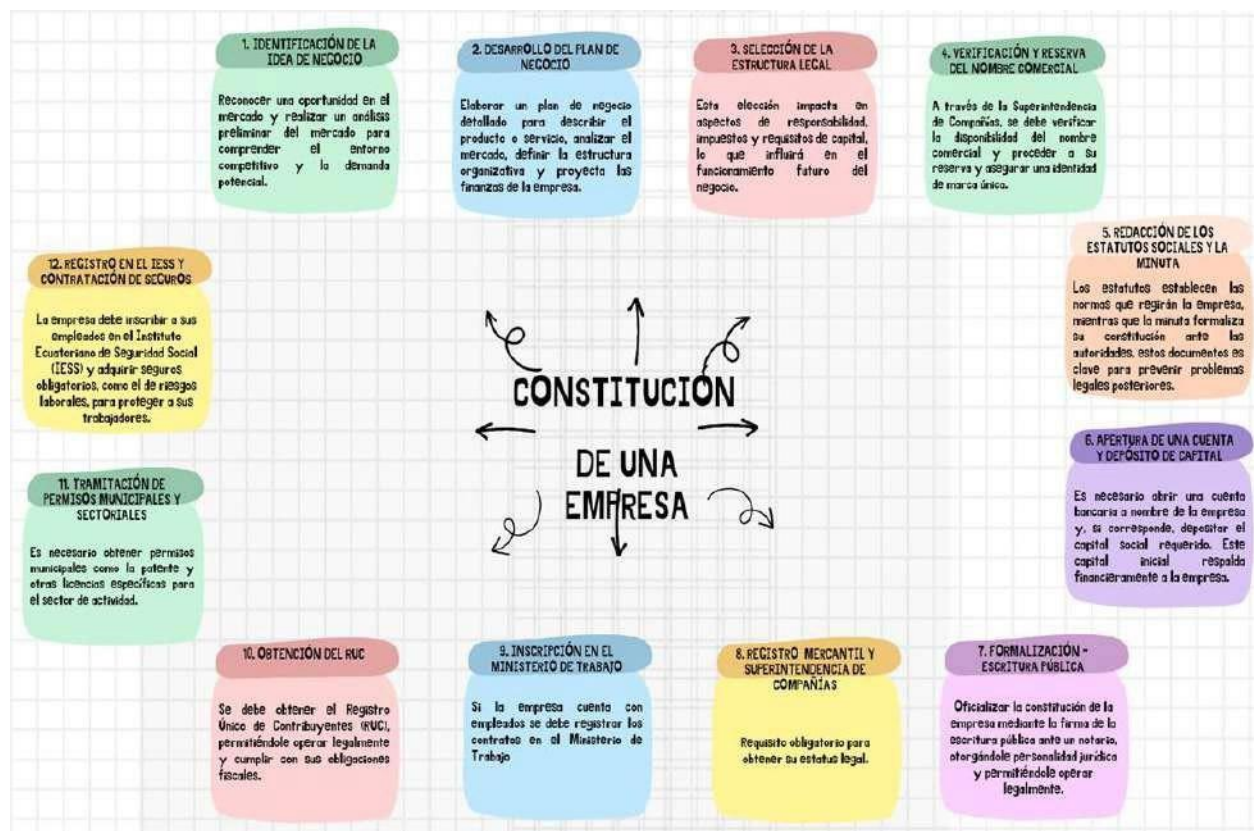
Reserva voluntaria: En los años en que la empresa obtenga utilidades extraordinarias, se constituirá una Reserva Voluntaria equivalente al 7% de dichas utilidades. Esta reserva servirá para fortalecer el patrimonio de la empresa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Team System, 2024).

Prima de emisión de acciones: En el caso de una ampliación de capital mediante la emisión de nuevas acciones a un precio superior al nominal, la diferencia entre el precio de emisión y el valor nominal de las acciones constituirá la prima de emisión. Esta prima se registrará como una reserva de capital y no podrá ser distribuida como dividendo, sino que se utilizará para reforzar los fondos propios de la empresa (Comisión Nacional de Mercado de valores, 2020).

Reparto de dividendos: Una vez que se hayan hecho las contribuciones a la reserva legal y, si corresponde, a la reserva voluntaria, el saldo restante de las utilidades será distribuido como dividendos entre los socios (Martínez Tascón, 2024). Cada socio, que tiene el 20% del capital social, recibirá su parte proporcional del total de dividendos disponibles, es decir, el 20% del saldo.

Figura 1

Constitución de una empresa



Obtenido de (Universidad Hemisferios, 2020), (Russell Bedford, 2023)

Establecer una empresa dependerá de muchos factores para saber cuáles son los pasos, en este caso en específico nos basaremos en cómo se debería llevar a cabo este proceso en Ecuador. Según (Russell Bedford, 2023) requiere seguir una serie de pasos estratégicos y legales, aunque puede parecer complicado, este procedimiento es crucial para asegurar que el negocio se funda sobre bases sólidas y cumpla con todas las normativas vigentes.

- 1. Identificación de la idea de negocio:** El primer paso es reconocer una oportunidad en el mercado (Gefaell, 2023). En esta etapa, el emprendedor debe evaluar si su idea puede resolver un problema o satisfacer una necesidad específica.
- 2. Desarrollo del plan de negocio:** Este documento es fundamental ya que describe el producto o servicio, analiza el mercado, define la estructura organizativa y proyecta las

finanzas de la empresa, es clave para atraer inversiones y asegurar financiamiento (Milián, 2024).

3. **Selección de la estructura legal:** Elegir la forma jurídica adecuada para la empresa, (Accion Opportunity Fund, 2024), esta elección impacta en aspectos de responsabilidad, impuestos y requisitos de capital.
4. **Verificación y reserva del nombre comercial:** Verificar la disponibilidad del nombre comercial y proceder a su reserva, es esencial para evitar problemas legales y asegurar una identidad de marca única (Superintendencias de compañías valores y seguros, 2014).
5. **Redacción de los estatutos sociales y la minuta:** Los estatutos establecen las normas que regirán la empresa, mientras que la minuta formaliza su constitución ante las autoridades (Ley de Compañías, 2017). La exactitud en la redacción de estos documentos es clave para prevenir problemas legales posteriores.
6. **Apertura de una cuenta bancaria y depósito de capital:** Es necesario abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y, si corresponde, depositar el capital social requerido. Este capital inicial respalda financieramente a la empresa (Ley de Compañías, 2017).
7. **Formalización mediante escritura pública:** Este paso implica oficializar la constitución de la empresa mediante la firma de la escritura pública ante un notario, otorgándole personalidad jurídica y permitiéndole operar legalmente (DINARP, 2016).
8. **Registro en el Registro Mercantil y la Superintendencia de Compañías:** Tras obtener la escritura pública, la empresa debe inscribirse en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Compañías, un requisito obligatorio para obtener su estatus legal (DINARP, 2016).

9. **Inscripción en el Ministerio de Trabajo:** Si la empresa cuenta con empleados se debe registrar los contratos en el Ministerio de Trabajo.
10. **Obtención del RUC:** A través del Servicio de Rentas Internas (SRI), la empresa debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), permitiéndole operar legalmente y cumplir con sus obligaciones fiscales (DINARP, 2016).
11. **Tramitación de permisos municipales y sectoriales:** Según la ubicación y el tipo de negocio, es necesario obtener permisos municipales como la patente y otras licencias específicas para el sector de actividad (Ley de Compañías, 2017).
12. **Registro en el IESS y contratación de seguros:** La empresa debe inscribir a sus empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y adquirir seguros obligatorios, como el de riesgos laborales, para proteger a sus trabajadores (IESS, 2020).
13. **Comienzo de la actividad comercial:** La empresa está lista para iniciar sus operaciones, incluyendo la puesta en marcha diaria, promoción y marketing, contratación de personal y el inicio de la facturación (Ley de Compañías, 2017).

Tabla de financiación a corto plazo: Gestionar eficazmente la liquidez en Andino S.A., se debe disponer de opciones de financiación a corto plazo que aborden las necesidades temporales de tesorería y respalden las operaciones diarias (BBVA, 2021). Se explorará diversas alternativas de financiación que se ajustan a los requerimientos específicos de la empresa, como los créditos bancarios (Quipu Blog, 2024).

Tabla 10

Tabla de financiación a corto plazo para Andino S.A.

Modalidad de Financiación	Destino de los Fondos	Explicación de la Modalidad	Importe	Liquidaciones Periódicas	Vencimiento	Tipo de Interés	Comisiones	Ejemplo de Aplicación
Póliza de Crédito	Desfase de Tesorería	Permite acceder a fondos para cubrir desfases de tesorería de manera flexible.	\$10,000	Mensuales	1 año	8% anual	1%	La empresa usa la póliza para cubrir pagos de proveedores durante un período de baja liquidez.
Factoring	Descuento de Facturas	Permite obtener fondos inmediatos descontando facturas pendientes de cobro.	\$15,000	Al momento del descuento	6 meses	7% anual	2%	La empresa descuenta facturas para obtener liquidez inmediata y financiar operaciones diarias.
Línea de Descuento	Pagarés de Clientes	Permite descontar pagarés de clientes para obtener financiamiento a corto plazo.	\$12,000	Al momento del descuento	3 meses	6% anual	1.50%	La empresa descuenta pagarés emitidos por clientes para cubrir gastos operativos.

Basado en tabla de amortización de (BanEcuador, 2020), (Banco Central del Ecuador, 2014)

La financiación a corto plazo cubrirá los gastos operativos y las necesidades inmediatas de tesorería del negocio. Estará orientada a financiar los gastos recurrentes y los desfases temporales en la liquidez, asegurando que la empresa pueda mantener sus operaciones diarias sin interrupciones (BBVA, 2021).

Ejemplo:

1. **Factoring:** Andino S.A. vendería sus cuentas por cobrar a una entidad financiera para obtener mejor liquidez, y así esperar el cobro de las facturas

Financiación a largo plazo: Andino S.A., necesita los siguientes activos:

1. Equipos de informática:

- o **Computadoras y servidores:** Adquisición de computadoras de alto rendimiento y servidores para gestionar datos y realizar análisis complejos.
- o **Impresora multifunción:** equipo de impresión en el que puedes ejecutar varias funciones a la vez: imprimir, fotocopiar, escanear, e incluso enviar y recibir fax.

2. Equipos de comunicación:

- o **Teléfonos y sistemas de videoconferencia:** Equipos para mantener una comunicación eficiente tanto interna como con clientes y socios.
- o **Sistemas audiovisuales:** Proyector, pantallas y sistemas de sonido para presentaciones y reuniones con clientes.

3. Software y licencias:

- o **Software de Gestión de Proyectos:** Herramientas como Microsoft Project, Asana o Trello para la planificación y gestión de proyectos.
- o **Licencias de Software Especializado:** Programas para análisis de datos, diseño gráfico, o herramientas de comunicación.

4. Mobiliario de oficina: Sillas ergonómicas, escritorios, mesas de conferencias y sistemas de almacenamiento.

5. Suministro de oficina: papel, carpeta, vinchas, grapadora, perforadora, etiquetas adhesivas, archivador, etc.

6. Vehículos de empresa: Autos o camionetas para el transporte de personal, visitas a clientes o para el desplazamiento a sitios de trabajo.

7. Infraestructura de Oficina:

- o **Oficinas y espacios de trabajo:** Compra de oficina para adaptarlas a las necesidades de la empresa.

Tabla 11*Capital social de Andino S.A.*

Bien	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
EQUIPOS DE INFORMÁTICA			
Computadoras	6	\$750,00	\$4.500,00
Servidor	1	\$8.500,00	\$8.500,00
Impresora multifunción	1	\$576,00	\$576,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			
Teléfono	1	\$125,00	\$125,00
Sistema de Videoconferencia	1	\$1.899,00	\$1.899,00
Sistema de Audiovisuales	1	\$633,00	\$633,00
SOFTWARE Y LICENCIAS			
Software para gestión de proyectos	1	\$ -	\$ -
Licencia de software de gestión de proyectos	5	\$125,00	\$625,00
MOBILIARIO DE OFICINA			
Sillas Ergonómicas	16	\$400,00	\$6.400,00
Escritorios	6	\$210,00	\$1.260,00
Mesa de reuniones	1	\$936,00	\$936,00
Archivador	6	\$256,00	\$1.536,00
Silla de espera	2	\$460,00	\$920,00
SUMINISTROS DE OFICINA			
Suministros de oficina	20	\$ 150,00	\$3.000,00
VEHÍCULOS			
Camioneta	1	\$37.500,00	\$37.500,00
Automóvil	1	\$22.000,00	\$22.000,00
BIEN INMUEBLE			
Oficina	1	\$85.000,00	\$85.000,00
CIRCULANTE			
Tesorería	1	\$ 24.522,72	24.522,72
Total			\$200.000,00

Estos activos son cruciales para el funcionamiento diario de una empresa consultora y requieren una inversión significativa. La financiación a largo plazo es adecuada para adquirir estos activos debido a su alta inversión inicial y su vida útil prolongada.

Financiación a Largo Plazo

- **Préstamo:** Bancario
- **Institución financiera:** Banco Pichincha
- **Detalles del Préstamo:**
 - **Importe:** \$100,000
 - **Plazo:** 3 años (36 meses)
 - **Tipo de Interés:** 9% anual (0.09 mensual)
 - **Tasa de interés mensual:** 0.0075 (0.09 / 12)
 - **Liquidaciones Periódicas:** Mensuales
 - **Método de Amortización:** Cuota fija (francés)
- **Fórmula para el Cálculo de la Cuota fija:**

$$Cuota = \frac{P \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Sustituyendo

$$P = \frac{100,000 \times 0.0075}{1 - (1 + 0.0075)^{-36}}$$

Donde:

- P = Monto del préstamo (\$100,000)
- i = Tasa de interés mensual (9% / 12 = 0.75)
- n = Número total de pagos (36)
- **Cuota Mensual:** Aproximadamente \$3,180.38

Tabla 12

Cuadro de Amortización: Sistema Francés

Período	Cuota	Interés	Amortización	Capital Amortizado	Capital Pendiente
1	3180.38	750	2430.38	2430.38	97,569.62
2	3180.38	731.73	2448.65	4879.03	95,120.97
3	3180.38	713.36	2467.02	7346.05	92,653.95
4	3180.38	694.87	2485.51	9831.56	90,168.44
5	3180.38	676.27	2504.11	12335.67	87,664.33
6	3180.38	657.56	2522.82	14858.49	85,141.51
7	3180.38	638.74	2541.64	17400.13	82,599.87
8	3180.38	619.8	2560.58	19960.71	80,039.29
9	3180.38	600.75	2579.63	22540.34	77,459.66
10	3180.38	581.58	2598.8	25139.14	74,860.86
11	3180.38	562.3	2618.08	27757.22	72,242.78
12	3180.38	542.91	2637.47	30394.69	69,605.31
13	3180.38	523.4	2656.98	33051.67	66,948.33
14	3180.38	503.77	2676.61	35728.28	64,271.72
15	3180.38	484.03	2696.35	38424.63	61,575.37
16	3180.38	464.17	2716.21	41140.83	58,859.17
17	3180.38	444.2	2736.18	43876.99	56,123.01
18	3180.38	424.1	2756.28	46633.27	53,366.73
19	3180.38	403.89	2776.49	49409.76	50,590.24
20	3180.38	383.56	2796.82	52206.58	47,793.42
21	3180.38	363.11	2817.27	55023.85	44,976.15
22	3180.38	342.54	2837.84	57861.69	42,138.31
23	3180.38	321.86	2858.52	60720.21	39,279.79
24	3180.38	301.06	2879.33	63600.54	36,399.46
25	3180.38	280.12	2900.26	66502.8	33,497.20
26	3180.38	259.07	2921.31	69427.07	30,572.93
27	3180.38	237.9	2942.48	72373.55	27,626.45
28	3180.38	216.61	2963.77	75342.33	24,657.67
29	3180.38	195.2	2985.18	78333.51	21,666.49
30	3180.38	173.67	3006.71	81347.23	18,652.77
31	3180.38	152.01	3028.37	84383.6	15,616.40
32	3180.38	130.23	3050.15	87442.74	12,557.26
33	3180.38	108.32	3072.05	90524.79	9,475.21
34	3180.38	86.3	3094.08	93629.88	6,370.12
35	3180.38	64.15	3116.23	96758.11	3,241.89
36	3180.38	41.88	3138.5	99909.61	0

Basado en (Rus Arias, 2024), (Ibercaja Banco S.A., 2022)

Según (González Velasco & González Fernández, 2024) da definición a los siguientes términos:

- **Interés:** La parte de la cuota que se destina al pago de intereses.
- **Amortización:** La parte de la cuota que reduce el saldo del préstamo.
- **Capital Pendiente:** El saldo del préstamo que queda por pagar.
- **Capital Amortizado:** El total del capital amortizado hasta ese periodo.

Tabla de Amortización Completa: Este cuadro muestra cómo Andino S.A. pagará su préstamo de \$100,000 durante 3 años con pagos mensuales de aproximadamente \$3,180.38. Cada pago incluye una parte de interés y una parte de amortización del capital, y el saldo pendiente disminuye progresivamente hasta llegar a cero al final del período (Biess Banco, 2024).

¿Para que solicitamos financiación?, ¿cuál es la inversión necesaria para llevarla a cabo?, ¿de cuánto dinero disponemos?, ¿cuánto nos falta?, etc.

La Consultora ANDINO SA, está pensando abrir sus puertas en las próximas semanas, al ser una empresa nueva y al no contar con una oficina donde atender a sus potenciales clientes se ve obligado a invertir en instalar una oficina propia, esto considerando que ya tienen potenciales clientes de diversas empresas que requieren de una consultoría; para el efecto, sus accionistas han creído conveniente solicitar un préstamo de \$100.000,00 a 5 años con un interés fijo anual del 9%; y, una aportación de los socios con \$100.000,00 con una retribución por dividendos del 10% Esta inversión permitirá adquirir los siguientes bienes:

1. Equipos Informáticos \$13.576,06
2. Equipos de Comunicación \$2.657,00
3. Software y Licencias \$625,00
4. Mobiliario \$11.119,22
5. Suministros de Oficina \$3.000,00
6. Vehículos \$59.500,00
7. Oficina \$85.000,00

8. Circulante \$24.522,72

9. Debemos considerar que ANDINO SA tributa el 15% en impuestos.

Tabla 13

Tabla de activos

Bien	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
EQUIPOS DE INFORMÁTICA			
Computadoras	6	\$750,00	\$4.500,00
Servidor	1	\$8.500,00	\$8.500,00
Impresora multifunción	1	\$576,00	\$576,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			
Teléfono	1	\$125,00	\$125,00
Sistema de Videoconferencia	1	\$1.899,00	\$1.899,00
Sistema de Audiovisuales	1	\$633,00	\$633,00
SOFTWARE Y LICENCIAS			
Software para gestión de proyectos	1	\$ -	\$ -
Licencia de software de gestión de proyectos	5	\$125,00	\$625,00
MOBILIARIO DE OFICINA			
Sillas Ergonómicas	16	\$400,00	\$6.400,00
Escritorios	6	\$210,00	\$1.260,00
Mesa de reuniones	1	\$936,00	\$936,00
Archivador	6	\$256,00	\$1.536,00
Silla de espera	2	\$460,00	\$920,00
SUMINISTROS DE OFICINA			
Suministros de oficina	20	\$150,00	\$3.000,00
VEHÍCULOS			
Camioneta	1	\$37.500,00	\$37.500,00
Automóvil	1	\$22.000,00	\$22.000,00
BIEN INMUEBLE			
Oficina	1	\$85.000,00	\$85.000,00
CIRCULANTE			
Tesorería	1	\$24.522,72	\$24.522,72
Total			\$200.000,00

Con el fin de poder obtener los valores correspondientes a los indicadores financieros, se realizó la siguiente proyección de ingresos y gastos de la empresa tomando en cuenta la situación actual del país.

Tabla 14

Proyección de ingresos y gastos

Proyección de Ingresos y Gastos				
Año	Ingresos	Costos Operativos	Depreciación	Flujo Neto
0	\$0	\$0	\$0	-\$200,000
1	\$150,000	\$100,000	\$20,000	\$30,000
2	\$225,000	\$140,000	\$20,000	\$65,000
3	\$300,000	\$180,000	\$20,000	\$100,000
4	\$375,000	\$220,000	\$20,000	\$135,000
5	\$450,000	\$260,000	\$20,000	\$170,000

Calculo VAN: Para calcular el VAN del proyecto se determinó la WACC de: 8.83% de acuerdo al siguiente cálculo (Crespo, 2024):

Tabla 15

Cálculo de la WACC

CÁLCULO DE LA WACC			
Inversión	\$200.00	(V)	
Equipos Informáticos	\$13.576,06		
Equipos de Comunicación	\$2.657,00		
Software y Licencias	\$625,00		
Mobiliario	\$11.119,22		
Suministros de Oficina	\$3.000,00		
Vehículos	\$59.500,00		
Oficina	\$85.000,00		
Circulante	\$24.522,72		
Aportación de socios	\$100.000,00	E	
Dividendo	10%	ke	
Financiación Ajena	\$100.000,00	D	
Préstamo	\$100.000,00		
i	9%		
t	15%		
Coste medio financiación ajena		9,00%	kd
WACC	-	8,83%	

Obteniendo el presente valor se puede determinar el VAN correspondiente

$$VAN = -CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + \dots + CF_n/(1+r)^n$$

Donde r es el WACC (8.83%) y CF son los flujos netos de caja, dando como resultado:

$$VAN = -200,000 + 30,000/(1.0883)^1 + 65,000/(1.0883)^2 + 100,000/(1.0883)^3 + 135,000/(1.0883)^4 + 170,000/(1.0883)^5$$

$$VAN = -200,000 + 27,565.93 + 54,867.72 + 77,526.95 + 96,139.68 + 111,225.24$$

$$VAN = 167,325.52$$

Tasa interna de rentabilidad: La TIR es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero, por lo que se determina el porcentaje resolviendo la presente ecuación (Economía.gob, 2021):

$$0 = -CF_0 + CF_1/(1+TIR)^1 + CF_2/(1+TIR)^2 + \dots + CF_n/(1+TIR)^n$$

Donde CF son los flujos netos de caja; dando como resultado la presente ecuación:

$$0 = -200,000 + 30,000/(1+TIR)^1 + 65,000/(1+TIR)^2 + 100,000/(1+TIR)^3 + 135,000/(1+TIR)^4 + 170,000/(1+TIR)^5$$

Esta ecuación se resuelve iterativamente, dando como resultado un $TIR = 30.02\%$

Siendo esto corroborado mediante la ecuación de Excel

Tabla 16

Ecuación de Excel

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$200,000.00	\$30,000.00	\$65,000.00	\$100,000.00	\$135,000.00	\$170,000.00
TIR	30.02%				

Nota: Datos calculados en Excel

Plazo de recuperación del proyecto: En el proceso de obtención del payback, sumamos los flujos de caja hasta recuperar la inversión inicial (Alter Finance, 2023):

$$\text{Año 0: } -200,000$$

$$\text{Año 1: } -200,000 + 30,000 = -170,000$$

$$\text{Año 2: } -170,000 + 65,000 = -105,000$$

$$\text{Año 3: } -105,000 + 100,000 = -5,000$$

$$\text{Año 4: } -5,000 + 135,000 = 130,000$$

Con lo cual al completar el cuarto año se consigue la recuperación completa y para ser exactos, el payback sería el siguiente:

$$PaPPPPaPPPP = 3 + (5,000 / 135,000) = 3.04 \text{ años}$$

CAPÍTULO 4: CREACIÓN DE EMPRESAS

4.1. Definición del cliente idóneo para la empresa A&M Muebles

El cliente idóneo para la empresa A&M Muebles debe alinearse con las características del mercado y las líneas de producción actuales, que incluyen muebles en serie para empresas y muebles personalizados para locales comerciales y clientes particulares. El cliente idea del proyecto considerara factores demográficos, psicológicos y psicográficos, incluyendo las necesidades del cliente (Zendesk, 2023).

Cliente del proyecto: Brindará la mejora de procesos de producción y manejo de personal en A&M Muebles (Laoyan, 2024) incluyendo tanto a empresas comerciales como a consumidores individuales.

Analizando cada una de las categorías, tenemos lo siguiente:

- **Empresas comerciales y corporativas:** Empresas del sector, hotelero, corporativas, restaurantes y otros espacios comerciales necesitan muebles, buscan productos funcionales que integren un diseño contemporáneo con resistencia, adaptándose a espacios limitados y reflejando su identidad corporativa (Justiniano Moreno, 2020).
- **Clientes particulares:** Personas que compran muebles para sus hogares o proyectos de diseño específicos, este segmento está formado por consumidores que valoran muebles personalizados que cumplan con elevados estándares de diseño y funcionalidad, influenciados por tendencias sostenibles (Fernández Lastra, 2017).

Características demográficas:

Dentro de este apartado las características sociodemográficas se consideraron según la idea de (Miro y otros, 2022) y (Muñoz, 2021) destacando de esta manera las siguientes:

- **Edad:** El grupo objetivo principal tiene entre 25 y 40 años. Este rango incluye a jóvenes profesionales y familias que buscan muebles modernos y funcionales para espacios urbanos.
- **Ubicación:** El cliente del proyecto se encuentra predominantemente en zonas urbanas de Quito y otras ciudades principales del Ecuador, donde el tamaño de los espacios habitables es más pequeño y la demanda por soluciones de mobiliario innovadoras es mayor.
- **Nivel Socioeconómico:** Clase media y media-alta, con capacidad adquisitiva suficiente para invertir en muebles de buena calidad que combinen diseño, personalización y sostenibilidad.
- **Preferencias de compra:** Influenciados por la digitalización, estos clientes tienen una fuerte inclinación por la compra online, valoran productos sostenibles y funcionales que maximicen el uso del espacio y minimicen el impacto ambiental.

Características psicológicas

Para el proyecto de A&M Muebles, el tipo de cliente idóneo será Analítico. Esto se da ya que la oferta de proyecto incluye productos personalizados con un énfasis en rapidez, funcionalidad, durabilidad y calidad, que son características que este tipo de cliente valora enormemente (Nuñez y otros, 2023). Se distinguen las siguientes razones:

1. **Enfoque en la calidad y funcionalidad:** El cliente se interesa por productos duraderos, de tal manera que A&M garantiza al fabricar muebles diseñados a medida. Este tipo de cliente dedica su tiempo a investigar y comparar con diversas opciones, coincidiendo con la propuesta de valor de A&M; muebles de alta calidad que combinan diseño moderno y funcionalidad (Universidad en internet, 2024).

2. **Búsqueda de soluciones personalizadas:** El cliente analítico prefiere soluciones que se adapten a sus necesidades específicas, con la posibilidad de personalizar los muebles según sus preferencias, ya que este es el gran atractivo para el tipo de consumidor, que valora y tiene control sobre los detalles del producto (Zendesk, 2023).
3. **Proceso de toma de decisiones basado en datos:** A&M Muebles puede proporcionar información detallada sobre los beneficios de sus productos. Según (Universidad en internet, 2024) esto se ajusta al proceso de toma de decisiones del cliente analítico, quien requiere tener toda la información disponible antes de tomar una decisión de compra.

Características psicográficas

- **Estilos de vida:** Consumidores que valoran el diseño moderno, la funcionalidad y la durabilidad de los muebles (Mendieta, 2024). Clientes se interesarán por tendencias sostenibles y muebles personalizados que reflejen su estilo de vida.
- **Intereses y actividades:** Las empresas grandes se enfocan en adquirir muebles que se adaptan a espacios y que reflejen su identidad. De igual manera los clientes particulares buscan muebles que cumplan con altos estándares de diseño y funcionalidad, influenciados por tendencias sostenibles (Edimca, 2024).
- **Valores y actitudes:** Los clientes, tanto empresariales como particulares, aprecian nuevas ideas y soluciones creativas en el diseño de muebles., se preocupan por el impacto ecológico de sus compras. y la personalización de los muebles. Existe una tendencia hacia la compra online y la preferencia por productos que maximicen el uso del espacio y minimicen el impacto ambiental (Valor Martínez, 2020). Están al tanto de las últimas tendencias en diseño y decoración. Buscan un equilibrio entre estética y funcionalidad.

Tabla 17

Modelo CANVAS para la empresa, resultante del proyecto, estimando su rentabilidad.

MODELO CANVAS				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado.
Proveedor de equipos informáticos	Análisis de procesos, Identificación de nudos críticos, su análisis y propuesta de mejora.	Mejorar su proceso de producción mediante la optimización de la cadena de suministros, gestión de inventarios y la estandarización de módulos de mobiliario.	Mediante testimonios de satisfacción del trabajo realizado en la mejora del proceso de producción.	Empresa A&M Muebles
Proveedor de suministros de oficina	Planificación de logística y distribución. Generación de una modulación típica estándar. Desarrollo de lineamientos para una	Implementaremos controles de calidad bajo la normativa ISO 9001, lo que garantizará la excelencia en cada producto. Estas mejoras nos permitirán reducir tiempos de producción, minimizar costos y	Encuestas de opinión. Índices de Satisfacción. MERCADERO - ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN	Empresas industriales y Pymes.

	buena ejecución de producción. \$00.00	aumentar la eficiencia, asegurando productos de alta calidad a precios competitivos y con entregas más rápidas y confiables para nuestros clientes.		
	7		3	
Recursos clave			Canales de Distribución	
5 computadoras \$3.750,00 1 Impresora multifunción \$576,00 1 Sistema de gestión de proyectos \$00,00 Suministros de oficina \$150,00 Gastos de Transporte \$1.000,00 Total: \$5.476,00			APLICACIÓN DIRECTA A&M Muebles Entrevistas con potenciales clientes, acompañados de uno o más de nuestros embajadores.	
8	6	2	4	1
Estructura de costos		Ingresos estimados		
Recursos claves:	\$5.476,00			

Actividades claves:	\$-	Nuestros potenciales ingresos serían: 1. Mejora de fabricación de muebles especiales \$17.500,00 2. Mejora de fabricación de muebles en serie \$17.500,00
Asociados clave:	\$-	
Total	\$5.476,00	
Rentabilidad		
Estructura de costos	\$5.476,00	
Ingresos estimados	\$35.000,00	
Total	\$29.524,00	5

Basado en el modelo de negocio de canvas, obtenido de las siguientes fuentes (Vásquez Benavidez & Cuesta Astudillo, 2016), (Ferreira, 2015) y (Gavilanez Gonzalez & Holmes Naranjo, 2015)

4.2. Descripción general de la empresa

Andino S.A. se enfoca en el análisis y mejora de procesos para empresas medianas, que se dedican a la fabricación de muebles a gran demanda, enfocándose en identificar y abordar falencias en la cadena productiva, por medio de la implementación de estrategias de reingeniería de procesos. Andino S.A. tiene como objetivo optimizar los tiempos de fabricación y estandarizar cada etapa, minimizando errores y aumentando la eficiencia.

Actualmente, colaboramos con A&M Muebles, para detectar oportunidades de mejora ajustado en tiempos de entrega, y a la entrada de un volumen significativo de proyectos en cada mes. La gran demanda puede considerarse un factor que genera problemas a la parte

administrativa como operativa, generando retrasos y costos no contemplados. Por ello este análisis logra revelar deficiencias en el nicho de mercado, pero son pocas las empresas que abordan estas áreas de oportunidad de manera efectiva, por esto, nos posicionamos como una de las mejores para solucionar estos problemas.

Valores corporativos

Según (Rodríguez y otros, 2020) algunos de los valores corporativos que se deben considerar son los siguientes:

- **Integridad:** Hacer lo correcto en todo momento, manteniendo principios éticos y morales.
- **Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad de las acciones, decisiones y resultados.
- **Innovación:** Fomentar la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas y soluciones
- **Excelencia:** Buscar siempre la mejora continua y establecer altos estándares de calidad.
- **Trabajo en equipo:** Valorar la colaboración, el respeto mutuo y la sinergia.
- **Orientación al cliente:** Poner al cliente en el centro de todas las decisiones, garantizando que sus necesidades y expectativas.
- **Compromiso:** Implica dedicación total a los objetivos de la empresa, el bienestar de los empleados y las comunidades a las que sirve.

Principios

Rodríguez (2020) detalla algunos principios corporativos, los cuales deben basarse en:

- **Orientación a resultados:** Las acciones deben enfocarse en alcanzar los objetivos definidos de manera eficiente y efectiva.
- **Responsabilidad social:** Las decisiones empresariales deben considerar el impacto en la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo de manera positiva al bienestar

social.

- **Ética en los negocios:** Operar con los más altos estándares de ética, respetando la legalidad, la justicia y la honestidad en todas las interacciones.
- **Calidad en todo:** Brindar la excelencia y la mejora continua en productos, servicios y procesos.
- **Transparencia y comunicación abierta:** Asegurar la claridad y apertura en todas las interacciones, tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Adaptabilidad:** Estar flexible y dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno empresarial, tecnológico y social.

Cultura deseada

Dentro de la cultura deseada los autores (Beraud Martínez y otros, 2022) dan a conocer lo siguiente:

- **Colaboración y trabajo en equipo:** Enfocada en la colaboración entre los trabajadores de distintas áreas, se garantiza que las personas cumplan objetivos comunes y compartan conocimientos mediante el apoyo mutuo.
- **Compromiso con la innovación:** Los trabajadores deben tener una mentalidad abierta, para así experimentar nuevas mejoras.
- **Enfoque en el desarrollo personal y profesional:** Por medio de esta característica, se prioriza el crecimiento y desarrollo de sus empleados.
- **Transparencia y comunicación abierta:** Promueve la buena comunicación entre los diferentes niveles organizacionales.
- **Diversidad e inclusión:** Se considera la diversidad de pensamiento, experiencias y antecedentes, de tal modo que se promueva un entorno exclusivo y con igualdad entre todos los empleados.

ESG: El servicio de consultoría en la fabricación de muebles no solo se enfoca en la optimización de procesos productivos, sino que también integra un sólido enfoque ambiental, social, gobernanza (ESG). Este enfoque ayuda a nuestros clientes a lograr una mejora operativa que equilibre el crecimiento económico con la responsabilidad ambiental y el bienestar social (Ting y otros, 2021). En un entorno empresarial cada vez más consciente de su impacto en la sociedad y el medio ambiente, la sostenibilidad ha dejado de ser una opción y se ha convertido en un tema importante y estratégico (Tsang y otros, 2023).

Ambiental: Mejorar los procesos productivos de las empresas de fabricación de muebles, promoviendo la eficiencia operativa y el uso responsable de los recursos (Vega, 2023). A través de la reingeniería de procesos, se minimizará el desperdicio de materiales, reducir el consumo energético y optimizar la utilización de materias primas (Estrella, 2019). Fomentando la adopción de tecnologías y prácticas que reduzcan la huella de carbono de la industria del mobiliario.

Acciones a realizar:

- Reducir el desperdicio y maximizar el uso eficiente de los materiales mediante la implementación de metodologías de fabricación Lean.
- Fomentar el uso de materiales reciclables y sostenibles en los procesos de fabricación.
- Incorporar tecnologías que reduzcan el consumo energético en las fábricas de muebles.

Social: Mejorar la calidad del empleo en el sector del mobiliario mediante la implementación de procesos productivos más eficientes que reduzcan la sobrecarga de trabajo y aumenten la satisfacción laboral (OMS, 2024). Se busca generar un impacto positivo en las comunidades, promoviendo la creación de empleo digno y el desarrollo de capacidades técnicas.

Acciones a realizar:

- Capacitar a los empleados en nuevas tecnologías y mejores prácticas productivas.

- Promoción de condiciones laborales seguras y justas en todas las áreas productivas.
- Colaboración con proveedores locales, contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades en las que operan nuestros clientes.

Gobernanza: Promover la adopción de prácticas de gobernanza sólidas en las empresas, garantizando que los procesos productivos estén alineados con las mejores prácticas en términos de responsabilidad social corporativa y gestión eficiente (Amadeus, 2024). Se fomenta una cultura organizacional donde la transparencia y la integridad sean fundamentales.

Acciones a realizar:

- Desarrollar políticas de gestión que incluyan la sostenibilidad como eje estratégico.
- Promover la transparencia en las cadenas de suministro, asegurando prácticas éticas en toda la producción.
- Implementar de sistemas de control y auditoría que garanticen el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.

De igual manera, nos centramos en la triple área de resultados, definida por las 3Ps (Personal, planeta y beneficio) donde se busca equilibrar el éxito empresarial con la sostenibilidad social y ambiental (Meier, 2023). Este enfoque es crucial para la empresa, ya que nos permite ofrecer soluciones que no solo optimizan los procesos productivos, sino que crean valor para las personas de todo el mundo.

Según (Fuxman y otros, 2022) las 3Ps de una empresa puede referirse a las siguientes terminologías:

- **People (Personas):** El bienestar de las personas es importante dentro de nuestro enfoque, se busca mejorar las condiciones laborales de cada uno de los empleados, promoviendo procesos que disminuyan la presión operativa y favorezcan la calidad de vida de los trabajadores.
- **Planet (Planeta):** La sostenibilidad ambiental es una prioridad, se colaborará con los

clientes para optimizar el uso de recursos, reducir impacto ambiental y fomentar la adopción de prácticas sostenibles.

- **Profit (Beneficios):** La rentabilidad es clave para asegurar el éxito a largo plazo de los clientes. Este trabajo busca optimizar los procesos productivos, ayudando a las empresas de muebles a ser más competitivas y reducir costos operativos para maximizar la eficiencia.

Descripción del servicio: El servicio está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles. Por medio del enfoque integral se combina la reingeniería de procesos, estandarización y sostenibilidad para proporcionar soluciones que mejoren la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la calidad y competitividad en el mercado (Belloso Chacín, 2016). Este servicio forma parte del plan estratégico, con el objetivo de consolidar nuestra posición como líderes en la optimización de procesos dentro del sector mobiliario. Nuestro servicio consiste en:

1. **Diagnóstico integral de procesos:** Análisis detallado de todos los procesos productivos dentro de la empresa, desde la adquisición de materia prima hasta la entrega de producto final. Según (Escuela Politécnica Nacional, 2023) este diagnóstico permite identificar áreas de oportunidad que puedan estar afectando la capacidad de la empresa para cumplir con los tiempos de entrega, calidad y costes de producción.

Acciones a realizar:

- Mapeo detallado de procesos productivos.
 - Análisis de flujos de trabajo y utilización de recursos.
 - Identificación de ineficiencias, desperdicios y puntos críticos.
 - Evaluación del uso de tecnología y herramientas en la producción.
2. **Reingeniería de procesos:** Se diseñan soluciones basadas en diagnósticos previos

para transformar los procesos de fabricación, con énfasis en la eficiencia, la estandarización, reducción de errores y la mejora de la calidad del producto (Inesdi, 2023).

Acciones a realizar:

- Optimización de la cadena de producción para mejorar tiempos de entrega.
- Implementación de metodologías Lean para eliminar desperdicios y aumentar la productividad.
- Automatización de procesos clave donde sea factible y rentable.
- Mejora del control de calidad para reducir defectos y devoluciones.

3. **Estandarización de procesos:** Busca informar los procedimientos en todas las áreas de producción para garantizar consistencia, precisión y una administración eficiente de los recursos (Mapex, 2024).

Acciones a realizar:

- Definición y documentación de procedimientos operativos estándar (SOPs).
- Capacitación del personal en la aplicación de los nuevos estándares.
- Implementación de controles de calidad en cada etapa del proceso.
- Desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la eficiencia y los avances en la producción.

4. **Implementación de tecnologías y sostenibilidad:** Alineada con los principios de ESG y las 3Ps, promueve la integración de tecnologías avanzadas para optimizar la producción y la adopción de prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental (Britto, 2024).

Acciones a realizar:

- Incorporación de tecnologías para la gestión de recursos, automatización y control de la producción.

- Reducción del consumo de energía y materiales en la fábrica mediante la implementación de prácticas sostenibles.
- Fomento del uso de materiales reciclables y sostenibles en el proceso productivo.
- Medición y seguimiento de la huella de carbono y el impacto ambiental.

5. Gestión del cambio y capacitación: Se ofrece un enfoque integral para gestionar la transición hacia las nuevas prácticas y tecnologías, incluyendo la capacitación del personal para asegurar una implementación efectiva y una adaptación exitosa a los cambios (Prosci Iberia & Latam, 2024).

Acciones a realizar:

- Capacitación continua para los empleados en el uso de nuevas tecnologías y procesos.
- Programas de desarrollo para líderes de equipo y supervisores.
- Asesoría en la gestión del cambio para garantizar la implementación efectiva de nuevas estrategias.
- Monitoreo del progreso e implementación de ajustes según sea necesario.

6. Monitoreo y evaluación continua: Una vez implementadas las mejoras, nos enfocamos en asegurar que las soluciones sean sostenibles a largo plazo. Ofrecemos servicios de monitoreo y evaluación continua para garantizar que los procesos optimizados sigan siendo eficientes, y que la empresa esté obteniendo los beneficios esperados en términos de reducción de costos, aumento de productividad y mejora de calidad (Cuya Orti, 2022).

Acciones a realizar:

- Monitoreo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) relacionados con la productividad, costos y calidad.

- Auditorías periódicas de los procesos productivos para identificar áreas de mejora continua.
- Revisión del cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y reducción de impacto ambiental.
- Asesoría continua para ajustar procesos y tecnologías según el crecimiento de la empresa y las demandas del mercado.

Propuesta de Valor: Nuestro servicio de consultoría ofrece una propuesta de valor clara y diferenciada para las empresas medianas de fabricación de muebles tipo, considerando de este modo los siguientes valores según la idea de (Team Asana, 2024):

- **Eficiencia:** Mejora en los tiempos de producción, reducción de desperdicios y optimización del uso de recursos.
- **Calidad:** Mayor consistencia en la fabricación de productos y reducción de errores o defectos.
- **Sostenibilidad:** Integración de prácticas y tecnologías sostenibles que reducen el impacto ambiental y aumentan la competitividad.
- **Rentabilidad:** Reducción de costos operativos y aumento de la competitividad en el mercado mediante la estandarización y la mejora continua.

Estudio del mercado: La empresa consultora estará ubicada en Quito, Ecuador. En esta ciudad, las pymes representan la mayor parte del sector empresarial. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Ministerio de Producción y Comercio, las Pymes representan el 95-99% del total de empresas de la ciudad y 99% del país. Según (Ópera Global Business, 2017) estas empresas suelen enfrentar desafíos relacionados con la eficiencia de procesos, lo que las convierte en un mercado objetivo ideal para los servicios de optimización.

Sectores prioritarios: Se pueden identificar sectores clave que podrían beneficiarse de la optimización de procesos, para identificar estos sectores según (Adecco, 2016) se debe considerar lo siguiente:

- **Manufactura/ Fabricación:** Empresas que buscan mejorar la productividad, reducir el desperdicio y optimizar la cadena de suministro.
- **Servicios:** Empresas de servicios que quieren aumentar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente.
- **Logística y Transporte:** Empresas que necesitan mejorar la gestión de inventarios y la eficiencia de la distribución.

4.3. Análisis de la demanda

En el análisis de la demanda se debe tener presente algunas características, para garantizar el éxito del proyecto en el mercado, de tal manera que (Torres, 2024) y (Coca, 2019) identifican los siguientes:

Necesidades del cliente:

- **Mejora de la productividad:** Muchas pymes buscan aumentar la eficiencia operativa para reducir costos y mejorar su rentabilidad.
- **Reducción de costos operativos:** La optimización de procesos puede ayudar a identificar ineficiencias que generan costos innecesarios.
- **Adopción de tecnología:** Cada vez más pymes están interesadas en digitalizar sus procesos para mantenerse competitivas, el cual se convierte en un área interesante para incorporar a los servicios de la consultora

Motivadores de compra:

- **Cumplimiento normativo:** Las empresas buscan cumplir con normativas de calidad, lo que requiere procesos estandarizados y eficientes.
- **Competitividad:** La presión para mantenerse competitivas impulsa a las empresas a

optimizar sus procesos para reducir tiempos de producción y aumentar la calidad de sus productos y servicios.

Análisis de la competencia

- **Competencia directa:** Consultoras locales, como Optimiza Ecuador o Gestión Eficaz, que ofrecen servicios de optimización de procesos enfocados en metodologías como Lean y Six Sigma (Coca, 2019). Estas empresas tienen un enfoque en sectores específicos y una base de clientes establecida.
- **Competencia indirecta:** Firmas internacionales y consultoras como Deloitte, EY, y KPMG, que no se especializan únicamente en la optimización de procesos, pero ofrecen este servicio como parte de una cartera más amplia, además su principal foco no son las pymes. Sin embargo, las alianzas que forman con empresas medianas para ofrecer asesoría estratégica y de gestión los hace actores relevantes, aunque generalmente más costosos (Chavez, 2023).
- **Freelancers y consultores independientes:** Consultores que ofrecen servicios a menor escala y a precios más accesibles (Indeed, 2024). Este tipo de competencia es atractivo para pymes con presupuestos limitados. Estos suelen tener enfoques innovadores, utilizan métodos ágiles y se apoyan en la tecnología.

Selección de los segmentos del mercado.

Para una empresa consultora nueva de optimización de procesos en Quito, Ecuador, es fundamental seleccionar un segmento de mercado que permita enfocar los recursos de manera efectiva y maximizar el impacto de sus servicios (Gómez, 2016). El segmento de mercado seleccionado son las Pymes de los sectores de fabricación/ manufactura y servicios como es la empresa de fabricación de mobiliario A&M. Gómez (2016) en su artículo da a conocer las siguientes características dentro de la segmentación de mercado:

Características del segmento:

- **Tamaño de la empresa:** Pequeñas y medianas empresas (pymes) con entre 10 y 150 empleados, que operan en los sectores de manufactura/fabricación y servicios.
- **Ubicación:** Empresas establecidas en Quito, Guayaquil y Cuenca (principales ciudades del país)
- **Desafíos comunes:**
 - Falta de eficiencia en los procesos internos, que se traduce en altos costos operativos.
 - Uso limitado de tecnologías digitales para la automatización y mejora de procesos.
 - Necesidad de mejorar la experiencia del cliente y la calidad del producto o servicio para mantenerse competitivas.

Marketing y comercialización.

1. Estrategia de posicionamiento

Nuestra empresa consultora se posicionará como líder en la optimización de procesos para empresas medianas de fabricación de muebles en Quito, Ecuador. Nos diferenciamos por ofrecer soluciones integrales que combinen reingeniería de procesos, estandarización y prácticas sostenibles, con un enfoque en la mejora de la eficiencia operativa y la competitividad.

Mensaje clave: "Transformamos la producción de muebles: Eficiencia, Calidad y Sostenibilidad"

2. Segmentación del mercado

Nos enfocaremos en dos segmentos principales:

a) Empresas pequeñas y medianas de fabricación de muebles:

- **Características:** Empresas con desafíos en la optimización de cadenas de suministro y procesos de producción.

- **Necesidades:** Mejorar productividad, reducir costos operativos, eliminar desperdicios.
- **Motivaciones:** Incrementar eficiencia, mejorar calidad del producto, reducir tiempos de entrega.

b) Empresas de logística y transporte en el sector de muebles:

- **Características:** Empresas con dificultades en eficiencia de rutas, planificación de inventarios y gestión de recursos.
- **Necesidades:** Reducir costos logísticos, mejorar precisión de entregas.
- **Motivaciones:** Digitalizar procesos, automatizar gestión, reducir errores.

3. Mix de marketing (4P's): Dentro de las 4P's (Borragini, 2022) define cada una de estas terminologías y sus principales características.

a) Producto (Servicio):

- Consultoría en reingeniería de procesos
- Optimización de cadenas de suministro
- Implementación de tecnologías para mejora de eficiencia
- Desarrollo de lineamientos para buena ejecución de producción
- Capacitación en nuevos procesos y gestión del cambio

b) Precio:

- Estrategia de precios basada en el valor:
 - Diagnóstico inicial gratuito o con costo reducido
 - Precios competitivos para servicios de consultoría completos
 - Opciones de pago flexibles (por proyecto, por horas, retainer mensual)
- Paquetes personalizados según las necesidades específicas de cada cliente

c) Plaza (Distribución):

- Oficina principal en Quito, cerca de zonas industriales y empresariales

- Servicios de consultoría in situ en las instalaciones de los clientes
- Plataforma digital para seguimiento de proyectos y comunicación con clientes

d) Promoción:

- **Marketing digital:**
 - Sitio web optimizado con contenido relevante sobre optimización de procesos en la industria del mueble.
 - Blog con artículos sobre mejores prácticas, casos de éxito y tendencias del sector.
 - Presencia activa en redes sociales profesionales (LinkedIn, Twitter).
 - Campañas de email marketing dirigidas a tomadores de decisiones en la industria.
- **Marketing de contenidos:**
 - Webinars gratuitos sobre temas de interés para el sector o Whitepapers y ebooks descargables sobre optimización de procesos en la fabricación de muebles (Medina, 2023).
- **Relaciones públicas:**
 - Participación en ferias y eventos del sector mobiliario y de optimización industrial.
 - Alianzas estratégicas con asociaciones industriales y cámaras de comercio
- **Marketing directo:**
 - Presentaciones personalizadas a empresas objetivo
 - Desayunos de trabajo con potenciales clientes para presentar casos de éxito

- 4. Customer Journey y Puntos de contacto:** Destaca (Asanna, 2024), la cual describe como un customer journey actúa, piensa y siente, a más de presentar las características básicas de mismo, estas características se presentan a continuación:

a) Awareness (Conciencia):

- Publicidad en revistas especializadas del sector mobiliario.
- Presencia en redes sociales con contenido educativo.
- SEO para aparecer en búsquedas relacionadas con optimización de procesos en fabricación de muebles.

b) Consideration (Consideración):

- Webinars y workshops gratuitos sobre mejora de eficiencia en producción de muebles.
- Casos de estudio detallados en el sitio web.
- Testimonios de clientes satisfechos.

c) Decision (Decisión):

- Oferta de diagnóstico inicial gratuito o a bajo costo.
- Propuestas personalizadas basadas en las necesidades específicas del cliente.
- Demostraciones de resultados potenciales mediante simulaciones.

d) Retention (Retención):

- Seguimiento post-implementación con reportes de mejora.
- Boletín mensual con actualizaciones del sector y nuevas oportunidades de optimización.
- Programa de fidelización con descuentos en servicios adicionales o actualizaciones.

5. Estrategia de comunicación

- a) Mensaje principal:** "Optimizamos su producción de muebles para un futuro más

eficiente y sostenible".

b) Submensajes:

- "Reduzca costos y aumente productividad con nuestra reingeniería de procesos".
- "Mejore la calidad de sus productos y satisfacción del cliente con procesos optimizados".
- "Implemente prácticas sostenibles sin sacrificar eficiencia".

c) Canales de comunicación:

- Sitio web corporativo.
- Redes sociales profesionales (LinkedIn, Twitter).
- Email marketing.
- Eventos y ferias del sector.
- Publicaciones especializadas en industria y mobiliario.

6. Plan de acción de Marketing

Mes 1-3:

- Desarrollo de identidad de marca y materiales de marketing.
- Lanzamiento del sitio web y perfiles en redes sociales.
- Inicio de campaña de contenidos con blog y artículos especializados.

Mes 4-6:

- Organización del primer webinar sobre optimización de procesos en fabricación de muebles.
- Lanzamiento de campaña de email marketing a base de datos de empresas objetivo.
- Participación en primera feria del sector mobiliario.

Mes 7-9:

- Publicación del primer caso de estudio detallado.
- Lanzamiento de campaña de Google Ads para términos clave del sector.
- Organización de desayuno de trabajo con potenciales clientes.

Mes 10-12:

- Evaluación y ajuste de estrategias basado en resultados.
- Lanzamiento de programa de fidelización para clientes existentes.
- Planificación de estrategias de expansión a nuevos segmentos o áreas geográficas.

7. Métricas de éxito

- Número de Leads generados por mes.
- Tasa de conversión de leads a clientes.
- Satisfacción del cliente (NPS - Net Promoter Score).
- Incremento en ingresos por servicios de consultoría.
- Engagement en redes sociales y tráfico web.
- Número de asistentes a webinars y eventos organizados.

8. Presupuesto de marketing

Asignar aproximadamente el 10-15% de los ingresos proyectados al presupuesto de marketing, distribuido de la siguiente manera:

- 40% Marketing digital (web, SEO, SEM, redes sociales).
- 25% Eventos y relaciones públicas.
- 20% Creación de contenido y materiales de marketing.
- 15% Publicidad tradicional y otros gastos.

Este plan de marketing y comunicación está diseñado para posicionar a nuestra consultora como líder en optimización de procesos para la industria del mueble en Quito, Ecuador. Se enfoca en destacar nuestra experiencia, resultados comprobados y

enfoque integral que combina eficiencia operativa con prácticas sostenibles. La implementación efectiva de este plan nos permitirá atraer y retener clientes, estableciendo una sólida presencia en el mercado de consultoría para la industria del mueble.

4.4. Procesos y arquitectura

Se ha desarrollado las actividades clave del modelo de gestión, detallado en el siguiente flujo de actividades:

Actividades o procesos claves definidos: Estas actividades se enfocan en fases que se deben considerar según (Gutiérrez, 2022).

Fase de prospección y captación de clientes: En esta fase se consideran los siguientes objetivos determinados por (Alonso, 2024).

- **Identificación de clientes potenciales:** A través de estudios de mercado, redes de contactos, y campañas de marketing digital y presencial.
- **Presentación de la empresa:** Reuniones iniciales con clientes para explicar los servicios.
- **Análisis preliminar:** Propuesta de diagnóstico inicial gratuito o con costo reducido.

Fase de diagnóstico: Según (Greinke, 2024) en esta fase se tiene presente las siguientes características.

- **Análisis de procesos actuales:**
 - Mapeo de procesos actuales del cliente.
 - Identificación de ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora.
 - Uso de herramientas como diagramas de flujo, análisis de tiempos y movimientos, y análisis de valor añadido.
- **Evaluación del rendimiento actual:** Comparación con benchmarks de la industria.

- **Planificación de logística y distribución:**

- Evaluación de la cadena de suministro, almacenamiento y distribución.
- Optimización de rutas de distribución, costos de transporte y gestión de inventarios.
- Propuestas para mejorar la eficiencia en la entrega de productos o servicios a los clientes.

Fase de propuesta de mejora: En esta fase se realiza una serie de pasos importantes, para así poder tener un plan de mejoras o propuesta, (Aneca, 2021) destaca algunos de los pasos a continuación:

- **Desarrollo de la propuesta:**

- Diseño de una solución personalizada de reingeniería basada en el diagnóstico.
- Inclusión de mejoras tecnológicas (automatización, software, etc.), operativas (lean, just-in-time, etc.) y estructurales (rediseño organizacional, cambios en la cadena de suministro).
- Generar Modulación Típica Estándar:
 - Definición de módulos estándar en el diseño de productos o servicios, buscando simplificar la producción.
 - Implementación de modularidad para reducir costos de fabricación, tiempo de ensamblaje y facilitar la personalización en masa.

- **Planificación del proyecto:**

- Definición del alcance, cronograma, costos y recursos necesarios.
- Diseño de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito del proyecto.

Fase de implementación: En la implementación del proyecto según (Flórez, 2020) se realiza una serie de gestiones que posiblemente deben ser documentadas para una correcta implementación de la misma, es decir hacer realidad el proyecto.

- **Gestión del cambio:**
 - Formación del personal en los nuevos procesos.
 - Soporte en la transición y manejo de resistencias al cambio.
- **Implementación técnica:**
 - Integración de herramientas tecnológicas (si aplica).
 - Rediseño físico de procesos o flujos de trabajo.
 - Desarrollo de Lineamientos para una Buena Ejecución de Producción:
 - Creación de manuales y guías de producción que detallen las mejores prácticas operativas.
 - Definición de estándares de calidad y procedimientos que garanticen la eficiencia y efectividad en la producción.

Fase de seguimiento y mejora continua: En esta fase, el seguimiento se considera importante, ya que garantiza la efectividad de la ejecución del proyecto (Sydle, 2022).

- **Monitoreo post-implementación:**
 - Evaluación continua del rendimiento de los nuevos procesos.
 - Ajustes y optimización según los resultados.
- **Documentación y reportes:**
 - Entrega de reportes detallados al cliente sobre el impacto de las mejoras implementadas.
 - Recomendaciones para futuras mejoras y evolución.

4.5. Plan de infraestructura

1. Localización geográfica de las instalaciones

Análisis de la ubicación

Para el establecimiento de la sede de la consultora, se recomienda una ubicación estratégica que ofrezca acceso a empresas industriales medianas y pequeñas, las cuales son el mercado objetivo, principalmente que esté cerca de A&M Muebles empresa que está dirigido el proyecto de mejora del proceso de producción. Para cuando crezca la empresa las opciones principales según (Prieto, 2021) podrían incluir:

- **Parques industriales o zonas empresariales:** Estas áreas cuentan con infraestructura adecuada para empresas de consultoría y suelen tener facilidades de conectividad y transporte, además de una concentración de empresas potenciales para servicios de reingeniería.
 - **Ventajas:**
 - **Acceso a mano de obra calificada:** Ubicarse en una ciudad con universidades o centros técnicos industriales aseguraría la disponibilidad de ingenieros, consultores y técnicos.
 - **Conectividad:** Una buena red de transporte facilita el acceso a clientes y proveedores.
 - **Infraestructura tecnológica:** Acceso a internet de alta velocidad y servicios esenciales como energía y soporte técnico especializado.
 - **Desventajas:**
 - **Costos:** Las zonas industriales suelen tener costos de alquiler más elevados.
 - **Competencia:** La cercanía con otras empresas consultoras puede generar competencia directa.

Ubicación recomendada: Estará ubicada en Quito – Ecuador ya que la empresa a la cual está dirigido el proyecto está ubicada en esa ciudad. Para cuando se considere ampliar a otros sectores se considera Quito ya que cuenta con un ecosistema industrial y empresarial sólido, acceso a mano de obra calificada y una infraestructura adecuada. Además, la conectividad con otras provincias permite una fácil expansión de operaciones (Prieto, 2021).

Equipos necesarios: Hernández (2019) menciona que para cumplir con los objetivos de reingeniería de procesos y el volumen de consultoría planificado, es esencial contar con la siguiente infraestructura tecnológica y operativa:

Equipos para la prestación del servicio

1. Estaciones de trabajo informáticas:

- **Características:** Computadoras con alta capacidad de procesamiento y almacenamiento, ideales para simulaciones y software de modelado de procesos.
- **Modelos y tecnología:** Se recomienda adquirir equipos de marcas como HP, Dell o Lenovo con procesadores de última generación (i7 o superior), 16 GB de RAM o más, y discos duros SSD para mayor velocidad.
- **Coste y timing de adquisiciones:** Un costo aproximado de \$4,500 en total por 6 estaciones de trabajo.
- **Amortización:** Vida útil de 5 años con una amortización anual del 10%.

2. Software especializado:

- **Modelado y optimización de procesos:** Programas como Bizagi, Visio, Arena para el diseño y simulación de procesos.
- **Gestión de proyectos:** Herramientas como Microsoft Project o Asana para el control de tareas y tiempos.
- **Coste:** No tendría coste por cuanto se ha escogido licencias libres.

3. Servidores y almacenamiento en la nube:

- **Características:** Servidor de almacenamiento interno para documentos y proyectos, con backups en la nube para garantizar seguridad.
- **Coste:** No tendría coste por cuanto cada uno de los miembros del equipo tendría que almacenar su información.

4. Principales materias primas y dependencia de la cadena de suministro

Si bien el servicio principal de la consultora no implica la manufactura de productos físicos, es fundamental contar con:

- Acceso constante a datos actualizados sobre tecnologías de optimización y mejores prácticas industriales.
- **Principales materias primas:** Información proveniente de proveedores de software, publicaciones especializadas y bases de datos de la industria para mantenerse al tanto de las innovaciones.
- **Dependencia de suministro:** La consultora depende en gran medida de proveedores de software y tecnología.
- **Proveedores:**
 - Microsoft (para licencias de software).
 - AWS o Google Cloud (para servicios de almacenamiento en la nube).
 - HP y Dell (para hardware).

5. Estrategias de subcontratación

En caso de que la demanda de servicios supere la capacidad interna, o cuando se requieran habilidades muy especializadas que no formen parte del core del negocio, se pueden implementar las siguientes estrategias de subcontratación:

- **Subcontratación de especialistas técnicos:**
 - Contratar consultores o expertos en áreas específicas (automatización industrial, sistemas ERP, logística avanzada) cuando sea necesario.

- Beneficios: Flexibilidad, menor costo en términos de nómina fija, acceso a conocimientos especializados.

- **Externalización de procesos no críticos:**

- Contratar empresas externas para la gestión de tareas administrativas o de TI no críticas, como soporte técnico o servicios de contabilidad.

6. Otras infraestructuras o inversiones necesarias

- Oficinas y espacios de trabajo

- **Oficinas:** Espacio flexible con áreas de trabajo colaborativo para los consultores, para el efecto se determinó hacer oficina en los domicilios de los integrantes, lo cual va ir alternándose.

- No se consideró coste.

- Red de telecomunicaciones

- **Internet de alta velocidad:** Fundamental para realizar videoconferencias con clientes, compartir información y trabajar en proyectos colaborativos.
- **Telefonía IP:** Para reducir costos en llamadas nacionales e internacionales.

- Transporte

- Se consideró utilizar el transporte público, al ser menos costoso y más eficiente toman en cuenta el tráfico capitalino.
- El coste en transporte se estimó en \$1.000,00

Equipo directivo y organización.

Según (Ospina, 2016) la clave para el éxito de la consultora de reingeniería de procesos industriales radica en la conformación de un equipo directivo sólido, experimentado y con habilidades complementarias. Este equipo está compuesto por profesionales con una amplia trayectoria en distintas áreas clave para el desarrollo del negocio, lo que garantiza una implantación efectiva del plan de negocios y una ejecución precisa de los proyectos.

Para el desarrollo del presente acápite se creyó pertinente en primera instancia contestar las 8 preguntas, recomendadas por la documentación de estudio:

1. ¿Quiénes son los miembros del equipo directivo y en qué destacan?

- **Tatiana Daniela Nicolalde Frías:** Arquitecta, especializada en diseño de interiores, con experiencia en modelado de proyectos arquitectónicos y mobiliario, diseño residencial, comercial y hotelero de lujo. Sus habilidades incluyen liderazgo, pensamiento crítico y resolución de conflictos.
- **Ricardo Edison Barrionuevo Pérez:** Arquitecto especializado en diseño de mobiliario y control de proyectos, con experiencia en manejo de cronogramas, presupuestos y gestión de personal.
- **Juan Fernando Gavilanes Torres:** Licenciado en seguridad pública y ciudadana, especializado en planificación y dirección estratégica. Destaca en el liderazgo de equipos y gestión de proyectos.
- **Esteban Guerrero Ramírez:** Ingeniero en diseño con amplia experiencia en diseño de interiores y mobiliario, así como en supervisión de obras civiles. Posee habilidades en resolución de conflictos y trabajo bajo presión.
- **Pedro José Hidalgo Ortega:** Ingeniero civil especializado en costos y presupuestos de construcción, con habilidades en análisis de precios unitarios y gestión de cronogramas.

2. ¿Cuáles son sus estudios, experiencia laboral, logros y reputación profesional?

- **Tatiana Nicolalde:** Diseñadora de interiores con formación en modelado 3D y renderizado realista. Ha trabajado en empresas reconocidas como Adriana Hoyos y Opala S.A.S, con experiencia en proyectos de lujo.
- **Ricardo Barrionuevo:** Arquitecto con formación en Project Management y manejo de programas BIM. Ha trabajado como residente de obra y diseñador de proyectos de

alta gama.

- **Juan Fernando Gavilanes:** Licenciado en seguridad pública con formación en planificación estratégica y contrataciones públicas. Ha liderado equipos en instituciones gubernamentales como jefe de Migración y Planificación en la Dirección Hospitalaria de Guayaquil.
- **Esteban Guerrero:** Ingeniero en diseño con experiencia en proyectos de infraestructura y mobiliario en empresas como Etapa EP y Construcredit S.A. También ha trabajado en el extranjero en construcción y como chef de sushi.
- **Pedro Hidalgo:** Ingeniero civil con formación en gestión de proyectos de construcción, presupuestos y cronogramas. Ha trabajado como residente de obra y en la generación de presupuestos en diversas empresas del sector.

3. ¿Qué experiencias y habilidades posee el equipo directivo que servirán para implantar el plan de negocios?

- El equipo posee una combinación de habilidades en diseño arquitectónico y de mobiliario, planificación estratégica, gestión de proyectos, análisis de costos y presupuestos, y control de calidad. Esta mezcla asegura un enfoque integral en el desarrollo de proyectos industriales y de mobiliario, optimizando tanto el diseño como la eficiencia operativa.

4. ¿De qué experiencias y habilidades carece el equipo?

- El equipo podría beneficiarse de un especialista en marketing y ventas, que pueda promover los servicios de la consultora en el mercado. También se podría incluir un experto en tecnología de la información y automatización de procesos para digitalizar y mejorar aún más la eficiencia operativa.

5. ¿Cómo y con quién debería completarse el equipo?

- Se podría incorporar un especialista en marketing con experiencia en ventas y

promoción de servicios industriales. Además, un experto en tecnología para apoyar en la implementación de software especializado y la automatización de procesos sería un complemento ideal.

6. ¿Cuáles son las funciones que conforman la organización y cómo se hallan estructuradas?

- **CEO/director general:** Encargado de la dirección estratégica y toma de decisiones clave.
- **Arquitecto diseñador:** Responsable de diseño de mobiliario, optimización de espacios y desarrollo de prototipos.
- **Especialista en procesos:** Encargado de análisis y mejora de procesos, diseño de flujos de trabajo.
- **Coordinador de logística:** Responsable de la planificación de la cadena de suministros, inventarios y cronogramas.
- **Especialista en costos y cronogramas:** Gestiona los presupuestos, la cuantificación de recursos y el cumplimiento de plazos.
- **Especialista en calidad:** Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad en los productos y procesos.

7. ¿Se detallan los requerimientos de recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto?

- Sí, se ha definido la necesidad de 5 personas claves con puestos específicos que cubren las áreas de análisis de procesos, logística, diseño, costos y cronogramas, y calidad. Estos roles están alineados con las actividades principales de la consultora y permiten abordar las demandas del mercado.

8. ¿El perfil y número de personal que se pretende contratar son adecuados para el volumen de producción y/o ventas previsto?

- Sí, el equipo propuesto está diseñado para cumplir con las demandas de los clientes de la consultora, optimizando tanto el análisis de procesos como la producción y control de calidad en proyectos industriales y de mobiliario. La distribución de responsabilidades es clara, y los perfiles están bien alineados con los objetivos de la empresa.

La organización de la consultora ha sido diseñada para ser dinámica y flexible, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. Se ha adoptado una estructura plana para evitar duplicidades y garantizar la eficiencia operativa. Los roles clave han sido asignados a cada miembro del equipo directivo de acuerdo con sus competencias.

Estructura Organizativa Inicial

- **CEO / director general:** Lic. Juan Fernando Gavilanes, encargado de la dirección estratégica y la supervisión general del negocio.
- **Directores de Área:**
 - **Director de Diseño y Proyectos:** Arq. Ricardo Barrionuevo.
 - **Director de Innovación y Tecnología:** Ing. Juan Guerrero.
 - **Director de Finanzas y Presupuestos:** Ing. Pedro Hidalgo.
 - **Directora de Gestión de Proyectos:** Arq. Int. Tatiana Nicolalde.

Cada director tendrá la responsabilidad de coordinar equipos de trabajo específicos para los proyectos de consultoría, asegurando la integración entre áreas y la optimización de recursos.

Recursos humanos y proyecciones

El equipo inicial de la consultora está conformado por los directores, quienes liderarán las actividades clave de la empresa. A medida que el negocio crezca y los proyectos aumentan, se planifica la contratación progresiva de:

- Consultor junior en reingeniería de procesos.

- Personal técnico especializado en análisis de datos y simulación de procesos.
- Personal administrativo para la gestión de operaciones internas y soporte financiero.
- Personal en marketing con experiencia en ventas y promoción de servicios industriales.
- Experto en tecnología para apoyar en la implementación de software especializado y la automatización de procesos.

4.6. Riesgos, prevención, mitigación y estrategias de salida

Riesgos:

1. **Inestabilidad política y económica:** Ecuador ha vivido cambios políticos que afectan la confianza de los consumidores y las decisiones de inversión, lo que puede conducir a un comportamiento de compra más cauteloso (Jaramillo, 2022).
2. **Modificaciones regulatorias:** El refuerzo de las leyes laborales y de protección al consumidor puede elevar los costos operativos de A&M muebles. Es fundamental que la empresa se mantenga informada sobre las actualizaciones legales para evitar sanciones (Karthik, 2024).
3. **Variaciones en el precio de materias primas:** La inflación y los cambios en los precios internacionales de la madera pueden impactar los costos de producción (Boyle & Kvilhaug, 2024), lo que requiere una gestión proactiva de la cadena de suministro.

Prevención y mitigación:

1. **Diversificación de clientes y productos:** Ampliar la oferta hacia mercados menos afectados por crisis (Arequipa y otros, 2019), como muebles sostenibles o personalizados, puede disminuir los riesgos asociados a la demanda.
2. **Evaluación continua del mercado:** Según (Mendoza, 2023) realizar análisis de mercado regularmente que consideren el clima político y económico permitirá a A&M anticipar cambios y ajustar sus estrategias comerciales.

3. **Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores:** Formar asociaciones con proveedores locales que ofrezcan materiales de calidad y a precios competitivos asegurará una mayor estabilidad en la producción (Manrique y otros, 2019).
4. **Desarrollo de un plan de contingencia financiera:** Crear un fondo de emergencia para enfrentar posibles crisis de liquidez (Revista Gestión, 2021), además de negociar líneas de crédito con instituciones financieras para asegurar acceso a capital en momentos críticos.

Estrategias de salida:

1. **Protocolos de liquidación:** Se establece un plan detallado para gestionar un eventual cierre, priorizando el cumplimiento de las obligaciones laborales y financieras (Manrique y otros, 2019).
2. **Valoración de activos:** Se recomiendan evaluaciones regulares de activos como inventarios y maquinaria para facilitar su liquidación en situaciones de necesidades (Revista Gestión, 2021).

4.7. Análisis legal, impuestos, licencias y otras limitaciones legales

1. **Licencias y permisos:** Cumplir con las normativas locales, incluyendo registros ante el Ministerio de Industria y Productividad y licencias ambientales para garantizar sostenibilidad (Ministerio de Gobierno, 2024).
2. **Obligaciones fiscales:** Optimizar la carga tributaria mediante el aprovechamiento de incentivos fiscales vinculados a inversiones sostenibles y tecnológicos, abordando impuestos como el IVA y la renta (Ministerio de Gobierno, 2024).
3. **Cumplimiento de normativas laborales:** Asegurar el cumplimiento de leyes laborales rigurosas, como el registro de contratos y el respeto a los salarios mínimos, para evitar sanciones legales (Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-196, 2024).

4. **Protección al consumidor:** Implementar prácticas comerciales transparentes que garanticen información clara, garantías y procesos de devolución, fomentando la lealtad del cliente (Defensoria del Pueblo, 2012).
5. **Sostenibilidad:** Cumplir con las regulaciones del MATEE sobre el uso responsable de recursos naturales y adoptar prácticas sostenibles como un diferencial competitivo en el mercado ecuatoriano (Ley de Gestion Ambiental y Codificación, 2004).

Plan de implementación y cronograma.

Algunos autores como (Zafra, 2022) especifican que el plan de implementación se debe basar en fases que logren cumplir cada actividad propuesta en el cronograma, es por ello, que para la consultora de reingeniería de procesos industriales se dividirá en varias fases clave, con un cronograma estimado de 12 meses para su completa puesta en marcha.

Fase 1: Preparación y planificación (Meses 1-2)

- Finalización del plan de negocios y estrategia
- Constitución legal de la empresa
- Obtención de licencias y permisos necesarios
- Desarrollo detallado de servicios y metodologías
- Definición de roles y responsabilidades del equipo fundador

Fase 2: Infraestructura y recursos (Meses 2-4)

- Adquisición de equipos y software necesarios
- Configuración de sistemas de información y comunicación
- Establecimiento de la oficina virtual y protocolos de trabajo remoto
- Contratación de servicios externalizados (contabilidad, soporte técnico)

Fase 3: Desarrollo de productos y servicios (Meses 3-5)

- Creación de materiales de marketing y presentación
- Desarrollo de metodologías de consultoría detalladas

- Creación de plantillas y herramientas de análisis
- Pruebas piloto de servicios con clientes beta (ej. A&M Muebles)

Fase 4: Marketing y ventas (Meses 4-8)

- Lanzamiento del sitio web y perfiles en redes sociales
- Inicio de campañas de marketing digital
- Networking y participación en eventos de la industria
- Primeros contactos con clientes potenciales

Fase 5: Operaciones iniciales (Meses 6-10)

- Inicio de los primeros proyectos de consultoría.
- Refinamiento de procesos y metodologías basados en retroalimentación
- Evaluación continua de la satisfacción del cliente
- Ajustes en la estrategia de precios y servicios según la respuesta del mercado

Fase 6: Expansión y consolidación (Meses 9-12)

- Análisis de resultados iniciales y ajuste de estrategias
- Expansión del equipo según necesidades (contratación de especialistas adicionales)
- Exploración de nuevos segmentos de mercado o servicios adicionales
- Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y partners

Hitos clave:

- **Mes 2:** Empresa legalmente constituida y operativa
- **Mes 4:** Infraestructura y sistemas completamente implementados
- **Mes 6:** Lanzamiento oficial de servicios al mercado
- **Mes 8:** Primer proyecto de consultoría completado
- **Mes 12:** Evaluación del primer año de operaciones y planificación para el siguiente año

Plan financiero de 5 años con todas las secciones que apliquen y que son:

- Hipótesis de desarrollo.
- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias).
- Ingresos por ventas
- Costos de ventas
- Gastos de mercadeo
- Gastos administrativos
- Plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)
- Balance General Proyectado.
- Flujo de caja con sus tres secciones.

1. Hipótesis de desarrollo

Se destaca el crecimiento del mercado de las Pymes, proyectando un crecimiento anual del 10% en el sector de fabricación de muebles, lo que respalda las expectativas de ingresos y refuerza la sostenibilidad del modelo de negocio (Vivallo, 2023). La adopción del modelo de trabajo remoto permitirá reducir los costos operativos en un 30%, optimizando recursos y promoviendo un entorno laboral flexible.

Dentro de la subcontratación estratégica, se prevé que el 20% de los proyectos requieran la subcontratación de especialidades, lo que permitirá abordar necesidades específicas de los clientes y garantizar un enfoque más personalizado y eficiente.

2. Estado de resultados (Pérdidas y ganancias)

Tabla 18

Estado de resultados proyectado para los próximos cinco años

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$0	\$150,000	\$225,000	\$300,000	\$375,000	\$450,000
Costos Operativos	\$0	\$100,000	\$140,000	\$180,000	\$220,000	\$260,000
Depreciación	\$0	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Resultado Neto	-\$200,000	\$30,000	\$65,000	\$100,000	\$135,000	\$170,000

Nota: Datos ficticios

3. Ingresos por ventas: La proyección de ingresos refleja un crecimiento sostenido a lo largo de los cinco años:

- **Año 1:** \$150,000
- **Año 2:** \$225,000
- **Año 3:** \$300,000
- **Año 4:** \$375,000
- **Año 5:** \$450,000

Este crecimiento se sustenta en la demanda esperada de servicios de reingeniería entre las pymes, especialmente aquellas que buscan mejorar su eficiencia operativa.

4. Costos de ventas: Los costos operativos se proyectan de la siguiente manera:

- **Año 1:** \$100,000
- **Año 2:** \$140,000
- **Año 3:** \$180,000
- **Año 4:** \$220,000
- **Año 5:** \$260,000

Estos costos incluyen gastos relacionados con la ejecución de proyectos y el mantenimiento de la operatividad de la consultora.

5. Plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)

Tabla 19

Inversiones Iniciales

Activo	Costo Inicial	Vida Útil (Años)	Método de Depreciación
Equipos Informáticos	\$13,576.06	4	Línea recta
Equipos de Comunicación	\$2,657.00	4	Línea recta

Software y Licencias	\$625.00	3	Línea recta
Mobiliario	\$11,119.22	5	Línea recta
Suministros de Oficina	\$3,000.00	1	Línea recta
Vehículos	\$59,500.00	5	Línea recta
Oficina	\$85,000.00	10	Línea recta
Circulante	\$24,522.72	-	-

Nota: Datos ficticios

Total, inversiones iniciales: \$200,000.00

Depreciación: La depreciación total anual se establece en \$20,000, lo que se deriva de los activos mencionados. Este costo se contabiliza de manera lineal, distribuyendo el valor de los activos a lo largo de su vida útil.

6. Balance general proyectado

Tabla 20

Balance general proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes	\$0	\$24,522.72	\$30,000	\$36,000	\$43,000	\$50,000
Activos Fijos	\$200,000	\$170,000	\$150,000	\$130,000	\$110,000	\$90,000
Total Activos	\$200,000	\$194,522.72	\$180,000	\$166,000	\$153,000	\$140,000
Pasivos	\$0	\$5,000	\$5,500	\$6,000	\$6,600	\$7,260
Patrimonio	\$200,000	\$189,522.72	\$174,500	\$160,000	\$146,400	\$132,740

Nota: Datos ficticios

Este balance proyectado refleja la salud financiera de la empresa a medida que avanza en su ciclo de vida.

7. Flujo de caja

Tabla 21

Flujo de Caja de Operaciones Corrientes

Año	Ingresos	Costos	Depreciación	Flujo Neto
0	\$0	\$0	\$0	-\$200,000
1	\$150,000	\$100,000	\$20,000	\$30,000
2	\$225,000	\$140,000	\$20,000	\$65,000
3	\$300,000	\$180,000	\$20,000	\$100,000
4	\$375,000	\$220,000	\$20,000	\$135,000
5	\$450,000	\$260,000	\$20,000	\$170,000

Nota: Datos ficticios

Tabla 22*Flujo de Caja de Operaciones de Inversión*

Año	Inversión	Depreciación	Flujo de Caja
0	-\$200,000	\$0	-\$200,000
1	-	\$20,000	\$20,000
2	-	\$20,000	\$20,000
3	-	\$20,000	\$20,000
4	-	\$20,000	\$20,000
5	-	\$20,000	\$20,000

Nota: Datos ficticios

Tabla 23*Flujo de Caja de Operaciones de Financiación*

Año	Aportación Socios	Flujo de Caja
0	\$100,000	\$100,000
1	-	-
2	-	-
3	-	-
4	-	-
5	-	-

Nota: Datos ficticios

8. Tres Escenarios

- Escenario más probable:** Las proyecciones actuales de ingresos y costos se mantienen sin cambios significativos.
- Escenario optimista:** Se prevé un aumento del 15% en los ingresos y una reducción del 5% en los costos operativos, lo que generaría un flujo neto aún más favorable.
- Escenario pesimista:** El crecimiento en los ingresos se limitaría a un 5%, y los costos operativos aumentan un 10%, afectando negativamente la rentabilidad.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

El proyecto de optimización de procesos en A&M Muebles como parte de la consultoría de Andino S.A. ha logrado poner en evidencia la importancia de la reingeniería de procesos para la mejora de la producción y la competitividad de las empresas y especialmente en el sector del mobiliario en Ecuador. A través de un enfoque integral que combina la experiencia en diseño, ingeniería y gestión estratégica, se han identificado y analizado las deficiencias actuales de la empresa y se han establecido estrategias innovadoras para abordarlas.

A través de un enfoque integral, se identificaron deficiencias clave y se implementaron estrategias innovadoras como:

- **Estandarización de mobiliario:** Simplifica los procesos de fabricación, reduce costos y asegura consistencia y calidad en los productos.
- **Adopción de tecnologías emergentes (IoT):** Mejora la funcionalidad y competitividad de los productos, diferenciando a la empresa en el mercado.

Además, el estudio establece una hoja de ruta para la industria al introducir estándares más altos en productividad y sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo económico y tecnológico del sector mueblero.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El proyecto alcanzó sus objetivos generales y específicos mediante un diagnóstico exhaustivo que permitió identificar los puntos críticos en la producción. La implementación de metodologías de reingeniería y estandarización, aumento la eficiencia operativa y reduciendo costos, y se evidencia a futuro un incremento en la satisfacción del cliente y un posicionamiento más competitivo en el mercado nacional.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El estudio proporciona un marco práctico para la transformación empresarial, destacando el impacto positivo de estrategias bien diseñadas, como la creación de equipos multidisciplinarios, en la mejora de la productividad y la innovación, a más de la importancia de implementar herramientas adaptativas para responder con agilidad a las demandas del mercado, reforzando la posición de A&M Muebles como líder en su sector.

5.2.3. Contribución a nivel académico

Desde un enfoque académico el proyecto ofrece, un caso de estudio que combina teoría y práctica, ejemplificando la aplicación de metodologías de gestión de proyectos, a más de la documentación útil para investigadores, estudiantes y profesionales interesados en la reingeniería de procesos y la optimización empresarial en mercados emergentes.

5.2.4. Contribución a nivel personal

A nivel personal, el proyecto fomento el desarrollo de habilidades esenciales, como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, que fortalecen el perfil profesional de los integrantes y los prepara para futuros retos en el ámbito empresarial y académico.

5.3. Limitaciones a la investigación

Pese a los logros alcanzados, la investigación presenta algunas limitaciones que han de ser reconocidas. En primer lugar, el estudio se realizó centrado únicamente en A&M Muebles, por lo que las conclusiones pueden no ser generalizables a otras empresas del sector sin una adaptación contextual. Estas limitaciones fueron:

- Enfoque exclusivo en una empresa, lo que dificulta la generalización de los resultados.
- Restricciones temporales que limitan la evaluación de impactos a largo plazo.
- Presupuestos ajustados, que restringió el uso de herramientas avanzadas para el análisis técnico.

No obstante, las bases sentadas permiten un seguimiento futuro para evaluar los efectos de las estrategias implementadas y explorar su replicabilidad en otras empresas del sector.

Bibliografía

- BanEcuador. (2020). Tabla de amortización. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/creditopersonas/creditomicroempresa/credito-ciclo-corto/>
- Accion Opportunity Fund. (30 de Agosto de 2024). Como elegir la mejor estructura legal para pequeñas empresas. Obtenido de <https://aofund.org/es/resource/como-elegir-la-mejor-estructura-legal-para-pequenas-empresas/>
- Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-196. (21 de Octubre de 2024). Normas para el cumplimiento de obligaciones de seguridad y salud en el trabajo en Ecuador. Obtenido de <https://nmslaw.com.ec/blog/2024/10/21/ecuador-normas-cumplimiento-obligaciones-seguridad-salud-trabajo/>
- Adecco. (2016). Análisis por sectores del mercado laboral. Obtenido de <https://www.adecco.es/insights/consultoria/analisis-por-sectores-del-mercado-laboral>
- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Trabajo en equipo: Network de Psicología Organizacional. *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Obtenido de https://hacedr.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/01/trabajo_en_equipo.pdf
- Alonso, M. (13 de Noviembre de 2024). Cómo identificar y captar a tus clientes potenciales. Obtenido de <https://leadsales.io/blog/como-identificar-a-mis-clientes-potenciales/>
- Alter Finance. (03 de Octubre de 2023). Payback ¿Qué es y cómo se calcula? Obtenido de <https://www.alterfinancegroup.com/blog/diccionario/payback-que-es-y-como-se-calcula#:~:text=inconvenientes%20del%20payback-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20payback?,se%20recupere%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.>

- Amadeus. (2024). Sostenibilidad en la gobernanza. Obtenido de <https://amadeus.com/es/sostenibilidad/gobernanza>
- Aneca. (Febrero de 2021). Guía para la elaboración de un plan de mejoras. Obtenido de <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Arequipa, B. M., Mancheno, M., & Villalba, R. (15 de Enero de 2019). Diversificación de productos y satisfacción del consumidor en almacenes de la zona 3 de Ecuador. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6869939.pdf>
- Ariza Aguilera, D. A. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *EBSCO: Revista Daena: International Journal of Good Conscience*. Obtenido de https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A6%3A16545446/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A116295331&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Asana. (Marzo de 2024). Qué es el Customer Journey, para qué sirve y cómo hacer uno. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/customer-journey-map>
- Balderrabano Briones, J., Hernández Torres, X., & Vazquez Tzitzhua, L. (28 de Diciembre de 2018). Calidad e innovación en los procesos productivos. *Red iberoamericana de Academias de Investigación*. Obtenido de <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2019/03/Calidad-e-Innovacio%CC%81n-06-7.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Tasas de interés. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- BBVA. (09 de Febrero de 2021). Financiamiento a largo plazo vs corto. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/financiamiento-a-largo->

2C%20plaza%20y%20promoci%C3%B3n!&text=Uno%20de%20los%20conceptos%20m%C3%A1s,y%20difundido%20por%20Philip%20Kotler.

Boyle, M., & Kvilhaug, S. (11 de Octubre de 2024). ¿Qué causa la inflación y el aumento de precios? Obtenido de <https://www.investopedia.com/ask/answers/111314/what-causes-inflation-and-does-anyone-gain-it.asp>

Britto, F. (10 de Septiembre de 2024). Tecnologías Sostenibles: ¿qué son, ejemplos y cómo adoptarlas? Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/tecnologias-sostenibles-66a10977da1cd6396b91af9a>

Canossa Montes de Oca, H. (31 de Octubre de 2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Universidad Nacional de la Plata*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/html/>

Chavez, J. (30 de Agosto de 2023). Competencia indirecta: Qué es, ejemplos y características. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/competencia-indirecta.html>

Coca, A. (28 de Diciembre de 2019). La demanda. Una perspectiva de marketing: reflexiones conceptuales y aplicaciones. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941257008.pdf>

Comisión Nacional de Mercado de valores. (2020). Prima de emisión. Obtenido de <https://www.cnmv.es/portal/inversor/glosario.aspx?id=0&term=Prima+de+emisi%C3%B3n&idlang=1&lang=es>

Crespo, A. (20 de Febrero de 2024). ¿Qué es el WACC? Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/blog/que-es-wacc/>

Cueva, J. (Julio de 2021). Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

Cuya Orti, R. (2022). Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y control para la generación del hilo inyectado en apoyo a una hilandería textil en la ciudad de Lima. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5888>

Defensoria del Pueblo. (2012). Ley Orgánica de defensa del Consumidor. <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica-delConsumidor.pdf>. Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica-delConsumidor.pdf>

DINARP. (2016). Inscripción de Constitución de Compañías o Sociedades. Obtenido de <https://www.gob.ec/dinarp/tramites/inscripcion-constitucion-companias-sociedades>

Dobaño, R. (28 de Octubre de 2024). WACC: qué es, para qué sirve y cómo calcularlo. *Quiqu Blog*. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/wacc/>

Economia.gob. (30 de Diciembre de 2021). Tasa interna de retorno (TIR). Obtenido de <https://e.economia.gob.mx/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir/#:~:text=La%20Tasa%20Interna%20de%20Retorno,de%20una%20empresa%20o%20negocio.>

Edimca. (06 de Septiembre de 2024). Tendencias actuales en diseño de muebles. Obtenido de <https://edimca.com.ec/wp/tendencias-actuales-en-diseno-de-muebles/13787/>

Escuela Politécnica Nacional. (Agosto de 2023). Diagnóstico y Gestión de Procesos (Autoestudio). Obtenido de <https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/diagnostico-y-gestion-de-procesos-autoestudio>

Estrella, P. (Octubre de 2019). Propuesta de Reingeniería de procesos aplicada al "Centro de acopio y comercialización Coopera Ltda. en Cuenca". Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2125/14/UPS-CT002392.pdf>

Fao.org. (2024). 4. Elaboración del plan de ejecución del proyecto. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y5471s/y5471s04.htm>

Faster Capital. (2024). Fomentar el diálogo abierto y la comprensión. *Faster Capital*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/tema/fomentar-el-di%C3%A1logo-abierto-y-la-comprensi%C3%B3n.html>

Fernández Lastra, E. (18 de Mayo de 2017). Como clasificar y segmentar clientes. *Artyco*. Obtenido de <https://artyco.com/como-clasificar-segmentar-clientes/#:~:text=Los%20clientes%20pueden%20ser%20clasificados,su%20grado%20de%20influencia%2C%20etc.>

Ferreira, D. (22 de Mayo de 2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos1. *Cooperativismo y Desarrollo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5352671.pdf>

Flórez, M. (29 de Enero de 2020). ¿Qué es la implementación de un proyecto? Obtenido de <https://www.taskenter.com/blog/nwarticle/57/1/que-es-la-implementacion-de-un-proyecto>

- Fuxman, L., Mohr, I., Mahmoud, A., & Grigoriou, N. (Mayo de 2022). The new 3Ps of sustainability marketing: The case of fashion. *Science Direct*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550922000586>
- Gavilanez Gonzalez, J., & Holmes Naranjo, C. (2015). Modelo de negocio Canvas y diseño de estrategias gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda Servicios de Alquiler de Mawuinaria Pesada y equipo caminero al Sector industrial en Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9044/1/UPS-GT000878.pdf>
- Gefaell, L. (22 de Mayo de 2023). Pasos para desarrollar una idea de negocio. Obtenido de <https://improven.com/estrategia/10-pasos-para-desarrollar-una-idea-de-negocio/#:~:text=El%20primer%20paso%20en%20el,comprender%20sus%20necesidades%20y%20problemas>.
- Gómez, E. (20 de Diciembre de 2016). Pasos clave para encontrar la segmentación de mercado. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/advice/candidatos/avanza-en-tu-carrera/4-pasos-clave-para-encontrar-tu-segmento-de-mercado>
- González Díaz, R. R., & Becerra Pérez, L. A. (Agosto de 2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *Revista Internacional Multidisciplinaria*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8528337.pdf>
- González Velasco, C., & González Fernández, M. (12 de Diciembre de 2024). La comisión por amortización anticipada de préstamos hipotecarios en España. Una propuesta de mejora. https://doi.org/https://doi.org/10.26360/2024_02
- Gonzalo Coronel, A. (2022). “Implenentacion de un programa de comunicación interna y formacion de lideres coach en el Sanatorio Morra”. *Universidad Siglo 21*. Obtenido de

<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/28221/TFG%20-%20Alexis%20Gonzalo%20Coronel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Google Drive. (2024). Almacena y comparte archivos en línea. Obtenido de <https://workspace.google.com/intl/es-419/products/drive/>

Greinke, G. (2024). Análisis de procesos: Cómo crear flujos de trabajo eficientes. Obtenido de <https://www.gbtec.com/es/recursos/analisis-de-procesos/>

Gutiérrez, B. (04 de Febrero de 2022). Proceso y arquitectura. Obtenido de <https://www.blancarosagutierrez.com/conoce-las-fases-del-proyecto-arquitectonico-y-los-plazos-para-cada-una/>

Hernández, C. (11 de Abril de 2019). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11ca201202.pdf>

Ibercaja Banco S.A. (11 de Febrero de 2022). ¿En qué consiste el sistema de amortización francés? Obtenido de <https://www.ibercaja.es/particulares/blog/vivienda/caracteristicas-amortizacion-frances/>

IESS. (2020). Ley de seguridad social. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/I.2%2BBase_Legal%2BLey%2Bde%2BSeguridad%2BSocial%2B2001-55.pdf

Indeed. (16 de Julio de 2024). Qué es freelance: guía, tipos y salarios. Obtenido de <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/freelance-guia-tipos-salarios#:~:text=Consultor%20freelance&text=A%20menudo%20trabaja%20en%20una,crear%20un%20plan%20de%20acci%C3%B3n>

- Inesdi. (11 de Abril de 2023). Qué es la reingeniería: definición de la reingeniería de procesos: Reingeniería: concepto y etapas. Obtenido de <https://www.inesdi.com/blog/reingenieria-concepto-y-etapas/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20reingenier%C3%ADa:%20definici%C3%B3n,el%20proceso%20de%20forma%20exitosa>
- Jaramillo, M. (27 de Junio de 2022). Las causas de la inestabilidad en Ecuador. Obtenido de <https://razonpublica.com/las-causas-la-inestabilidad-ecuador/>
- Justiniano Moreno, D. (Junio de 2020). Marketing Social y responsabilidad social corporativa. Obtenido de <http://iies.fcee-uagrm.edu.bo/wp-content/uploads/2020/07/202002-4.pdf>
- Karthik, S. (21 de Octubre de 2024). Una guía completa para el cumplimiento normativo. Obtenido de <https://cybersierra.co/blog/regulatory-compliance/>
- Laoyan, S. (12 de Febrero de 2024). Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>
- Ley de Compañías. (29 de Diciembre de 2017). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Ley de Gestion Ambiental y Codificación. (10 de Setiembre de 2004). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Lino, J. (Julio de 2024). Capitulo 4, Costo, Presupuesto y Cronograma de Obra. *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/544048803/Capitulo-4-Costo-Presupuesto-y-Cronograma-de-Obra-1>

- Mago Ramos, M. G., & Rocha Pachón, S. (Diciembre de 2021). Diseño e implementación del plan de mantenimiento preventivo de los equipos de la empresa Granitos y Mármoles Acabados SAS. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8479480>
- Mancheno Cárdenas, M., Moreno Barriga, M., & Coronel, I. (2013). Plan para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad en la empresa Parmalat del Ecuador S.A. Planta Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4105/1/UPS-CT002590.pdf>
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (26 de Septiembre de 2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>
- Mapex. (17 de Abril de 2024). Estandarización de procesos: ¿cómo puede la digitalización ayudarte a alcanzar tus objetivos? Obtenido de <https://mapex.io/news/estandarizacion-de-procesos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20estandarizaci%C3%B3n%20de,%C3%A9xito%20del%20uso%20del%20est%C3%A1ndar.>
- Martínez Tascón, J. (22 de Febrero de 2024). ¿Cuándo se puede realizar un reparto de dividendos? *Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/como-preparar-un-reparto-de-dividendos-en-tu-empresa-y-su-impacto>
- Medina, A. (17 de Abril de 2023). ¿Qué es un webinar? *Evol Campus*. Obtenido de <https://www.evolmind.com/blog/que-es-un-webinar-y-caracteristicas/>
- Meier, j. D. (15 de Febrero de 2023). 3P: Personas, Planeta y Ganancias: un marco para construir un futuro sostenible. Obtenido de <https://jdmeier.com/people-planet-profit/>

- Mendieta, J. (03 de Junio de 2024). Estilo de vida del consumidor Explorando las ultimas tendencias en estilo de vida del consumidor. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Estilo-de-vida-del-consumidor-Explorando-las-ultimas-tendencias-en-estilo-de-vida-del-consumidor.html>
- Mendoza, R. (22 de Noviembre de 2023). Análisis de Mercado: 6 Pasos para Crear una Estrategia de Marketing Infalible. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/pasos-para-hacer-un-analisis-de-mercado/>
- Milián, M. (12 de Septiembre de 2024). Como hacer un plan de negocios. Obtenido de <https://lanzadera.es/como-hacer-plan-negocios/>
- Ministerio de Gobierno. (2024). Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 1, 2,3 y 8: centros de diversión para mayores de edad, centros de tolerancia, licorerías, depósitos de bebidas alcohólicas, pensiones, residenciales y moteles. Obtenido de <https://www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimientos-categoria-1-23-8-centros-diversion-mayores-edad-centros-tolerancia-licorerias-depositos-bebidas-alcoholicas-pensiones-residenciales-moteles>
- Miro, O., Piñera, P., & Montero, F. (Diciembre de 2022). Características sociodemográficas, funcionales y consumo de recursos de la población mayor atendida en los servicios de urgencias españoles. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8641757>
- Molero Suárez, L. M., & Venegas Camargo, A. K. (2020). Líder Coach. Herramientas de formación profesional basada en el trabajo decente para la gestión humana iniversitaria. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica*. Obtenido de https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten_inv_uni_ix_122_136.pdf

- Muñoz, E. (2021). Características sociodemográficas y clínicas de gestantes COVID-19 atendidas en el Hospital José Soto Cadenillas Chota, abril 2020 - enero 2021. *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8241>
- Núñez, A., Acosta, V., & Torres, M. (01 de Junio de 2023). Caracterización psicológica de depresión y rendimiento académico en estudiantes universitarios. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/dide/article/view/1891#:~:text=La%20caracterizaci%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20del%20individuo,estudio%20se%20basa%20en%20la>
- Olga González, M., & Santana Vega, L. (01 de Junio de 2020). Design action plan for employability of university students. *Arizona State University*. <https://doi.org/https://doi.org/10.14507/epaa.28.4555>
- OMS. (02 de Septiembre de 2024). La salud mental en el trabajo. *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAyc67BhDSARIsAM95QzuncxFxTj_9c8aw9Y4AcUbWCrsPe38w0UV3nBBWvc3FrwxvyDfgLmkaAlEWEALw_wcB
- Ópera Global Business. (Septiembre de 2017). <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>. Obtenido de <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Ospina, R. (02 de Junio de 2016). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Universidad El Bosque*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>

- Peñañiel, V. (2024). Diseño de un sistema de mobiliario y equipamiento para una cafetería a partir de la exploración del diseño paramétrico. *Universidad del Azuay: Escuela de diseño de interiores*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14395/1/19914.pdf>
- Pérez García, O., Carpio Camacho, A., & Rodríguez Luis, M. I. (20 de Noviembre de 2023). Procedimiento para la evaluación de impacto de Maestría en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. *Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9277168.pdf>
- Pérez, A. (9 de Junio de 2021). Fases para elaborar un proyecto de ingeniería industrial. *Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/fases-para-elaborar-un-proyecto-de-ingenieria-industrial>
- Poveda Molina, C. E., Ponce Reyes, M. L., & Campoverde Moscol, A. I. (Julio de 2024). Estrategia metodológica de los Seis Sombreros de Bono para el desarrollo del pensamiento reflexivo en los estudiantes de BGU. Obtenido de https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A13%3A27652477/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A180639025&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Prieto, J. (2021). Investigación de mercados - 3ra edición. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tQpZEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=analisis+de+ubicacion+de+mercado&ots=EgeKiv0TY6&sig=PhE5NrCpAm7r7je1u_w426T643Y#v=onepage&q=analisis%20de%20ubicacion%20de%20mercado&f=false

Prosci Iberia & Latam. (10 de Septiembre de 2024). ¿Qué es Gestión del Cambio y Cómo Funciona? Obtenido de <https://www.prosci.com/es/blog/que-es-gestion-del-cambio-y-como-funciona#:~:text=Gesti%C3%B3n%20del%20Cambio%20como%20una,cambio%20individual%20y%20organizacional%20exitoso.>

Quipu Blog. (28 de Octubre de 2024). Financiación a corto plazo: qué es y cómo hacerla. *Dobaño Roger*. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/financiacion-a-corto-plazo/#:~:text=Los%20pr%C3%A9stamos%20bancarios%20a%20corto,%2C%20pr%C3%A9stamos%20con%20garant%C3%ADa%2C%20etc.>

Raeburn, A. (10 de Enero de 2024). Cómo crear un plan de acción eficaz. *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/action-plan>

Revista Gestión. (30 de Enero de 2021). Fondo de emergencia 2021: ¿cómo crearlo, con cuánto y por qué? Obtenido de <https://revistagestion.ec/tu-dinero-analisis/fondo-de-emergencia-2021-como-crearlo-con-cuanto-y-por-que/#:~:text=PAUTAS%20PARA%20CREAR%20UN%20FONDO,monto%20no%20debe%20ser%20negociable.>

Rodriguez, Á., Montoya, N., Cristian, S., Paredes, P., & Ruiz, E. (30 de Enero de 2020). Valores corporativos de los principales bancos españoles: localización y medición de su recepción. Obtenido de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3329>

Rus Arias, E. (04 de Abril de 2024). Sistema de amortización francés: Qué es y cómo funciona. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sistema-de-amortizacion-frances.html>

Russell Bedford. (04 de Diciembre de 2023). Requisitos para constituir una empresa en Ecuador. Obtenido de <https://russellbedford.com.ec/requisitos-para-constituir-una-empresa-en-ecuador/>

Sandoval Chávez, R. (Junio de 2015). Conociendo los valores de mayor importancia en el ámbito laboral. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. Obtenido de <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/461/500/>

SAP. (2017). Planificación de la cadena de suministro: qué es y cómo se usa. Obtenido de <https://www.sap.com/latinamerica/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain-planning.html>

Serna Gutiérrez, H. (2022). Cómo elaborar proyectos : diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales educativos. *Biblioteca virtual para ciegos de Colombia*. Obtenido de <https://biblioteca.inci.gov.co/handle/inci/1669>

Silva Martín, M. J. (2022). Plan de Comunicación y Liderazgo Coach en Man-Ser S.R.L. *Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25968/TFG%20-%20Silva%20Maria%20jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stepanets, A. (16 de Noviembre de 2023). Cómo hacer un plan de implementación de un proyecto. Obtenido de <https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-implementacion/>

Superintendencias de compañías valores y seguros. (22 de Agosto de 2014). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Rsv-denom.pdf

Sydle. (16 de Junio de 2022). Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla.

Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>

Team Asana. (05 de Enero de 2024). Cómo redactar una propuesta de valor inspiradora.

Obtenido de <https://asana.com/es/resources/value-proposition-template>

Team Asana. (11 de Febrero de 2024). Roles del equipo: 9 tipos de roles para crear un equipo

bien equilibrado. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/team-roles>

Team System. (16 de Enero de 2024). ¿Qué es reserva voluntaria? Obtenido de

<https://www.billin.net/glosario/definicion-reserva-voluntaria/>

Ting, L., Wang, K., & Sueyoshi, T. (02 de Septiembre de 2021). ESG: Research Progress and

Future Prospects. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11663>

Torres, D. (2024). Qué es el análisis de la demanda. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/sales/analisis->

[demanda#:~:text=de%20demanda%20funcional.-](https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda#:~:text=de%20demanda%20funcional.-)

[,Qu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20demanda,y%20generar%20los%20resultados%20esperados.](https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda#:~:text=de%20demanda%20funcional.-)

Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (Enero de 2023). Environmental, Social, and Governance (ESG)

disclosure: A literature review. *Science Direct*. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838922000853>

Universidad en internet. (13 de Junio de 2024). Principales procesos psicológicos y sus

características. Obtenido de <https://peru.unir.net/revista/gestion-sanitaria/procesos-psicologicos/>

Universidad Hemisferios. (23 de Junio de 2020). Constitución de una empresa: ¿qué pasos seguir y cómo prepararse? Obtenido de <https://www.uhemisferios.edu.ec/blog/alumni/constitucion-de-una-empresa/>

Valor Martínez, C. (05 de Noviembre de 2020). El impacto ambiental de comprar por internet. Obtenido de <https://theconversation.com/el-impacto-ambiental-de-comprar-por-internet-149462>

Vásquez Benavidez, A., & Cuesta Astudillo, F. (2016). Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12805/6/UPS-CT006688.pdf>

Vega, C. (12 de Mayo de 2023). Compromiso ambiental de una empresa: importancia y ejemplos. Obtenido de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/compromiso-ambiental>

Vivallo, P. (2023). Formulación y evaluación de proyectos. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/manual-evalua-proy.pdf

Zafra, F. (09 de Marzo de 2022). Crea un plan de implementación para proyectos profesionales. Obtenido de <https://blog.dale-carnegie.com.mx/blog/crea-un-plan-de-implementaci%C3%B3n>

Zendesk. (13 de Septiembre de 2023). 11 tipos de clientes y sus características: ¿sabes diferenciarlos? Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-clientes-caracteristicas/>

Zendesk. (14 de Diciembre de 2023). Perfil de cliente para una empresa: crea el tuyo en 3 pasos. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/perfiles-de-cliente/>

