

Maestría en **Gerencia de**

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

AUTORES:

Diana Carolina Guevara Santillán
Angie Franchesca Andrade Mejia
Mabel Torres Cáceres
Tania Fernanda López Naranjo
Dario Xavier Ruiz Pinto
Eddy Quillupangui Salazar
Diego Alberto Rivera Caranqui

TUTORES:

Docente titulación
DBA. José Luis Mercader
PhD (c) Carlos Luis Calderón

**Diseño e implementación de un portal web para la calificación y selección transparente
de proveedores en Ecuador, orientado a la gestión responsable de compras
empresariales**

Quito, mayo 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Diana Carolina Guevara Santillan, Angie Franchesca Andrade Mejia, Mabel Torres Caceres, Tania Fernanda Lopez Naranjo, Dario Xavier Ruiz Pinto, Eddy Quillupangui Salazar Diego Alberto Rivera Caranqui**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIANA CAROLINA
GUEVARA SANTILLAN**

Firma del graduando
Diana Carolina Guevara Santillan



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ANGIE FRANCHESCA
ANDRADE MEJIA**

Firma del graduando
Angie Franchesca Andrade Mejia



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MABEL ESTEFANIA
TORRES CACERES**

Firma del graduando
Mabel Torres Caceres

TANNIA
FERNANDA
LOPEZ NARANJO

Firmado digitalmente por
TANNIA FERNANDA
LOPEZ NARANJO
Fecha: 2026.06.30
12:33:59 -0500'

Firma del graduando
Tania Fernanda Lopez Naranjo



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DARIO XAVIER RUIZ
PINTO**

Firma del graduando
Dario Xavier Ruiz Pinto



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**EDDY PAUL
QUILLUPANGUI
SALAZAR**

Firma del graduando
Eddy Quillupangui Salazar



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIEGO ALBERTO
RIVERA CARANQUI**

Firma del graduando
Diego Alberto Rivera Caranqui

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, **Diana Carolina Guevara Santillan, Angie Franchesca Andrade Mejia, Mabel Torres Caceres, Tania Fernanda Lopez Naranjo, Dario Xavier Ruiz Pinto, Eddy Quillupangui Salazar Diego Alberto Rivera Caranqui**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Diseño e implementación de un portal web para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador, orientado a la gestión responsable de compras empresariales***, 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, mayo 2026



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIANA CAROLINA
GUEVARA SANTILLAN**

Firma del graduando

Diana Carolina Guevara Santillán



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MABEL ESTEFANIA
TORRES CACERES**

Firma del graduando

Mabel Torres Caceres



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DARIO XAVIER RUIZ
PINTO**

Firma del graduando

Dario Xavier Ruiz Pinto



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIEGO ALBERTO
RIVERA CARANQUI**

Firma del graduando

Diego Alberto Rivera Caranqui



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ANGIE FRANCHESCA
ANDRADE MEJIA**

Firma del graduando

Angie Franchesca Andrade Mejia

TANNIA
FERNANDA
LOPEZ NARANJO
Firmado digitalmente por
TANNIA FERNANDA LOPEZ
NARANJO
Fecha: 2026.06.30 12:35:31
-05'00'

Firma del graduando

Tania Fernanda López Naranjo



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**EDDY PAUL
QUILLUPANGUI
SALAZAR**

Firma del graduando

Eddy Quillupangui Salazar

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, **Carlos Luis Calderón y José Luis Mercader**, declaramos que los graduandos: **Diana Carolina Guevara Santillán, Angie Franchesca Andrade Mejia, Mabel Torres Caceres, Tania Fernanda López Naranjo, Dario Xavier Ruiz Pinto, Eddy Quillupangui Salazar Diego Alberto Rivera Caranqui** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. José Luis Mercader
Director/a de la
Maestría en Gerencia de Proyectos



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**

PhD (c) Carlos Luis Calderón
Coordinador/a de la
Maestría en Gerencia de Proyectos

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestras familias, quienes con su amor, apoyo, comprensión y confianza nos acompañaron durante este proceso de formación académica. Su respaldo constante fue una fuente de motivación para superar cada desafío y alcanzar esta importante meta profesional.

Asimismo, dedicamos este esfuerzo al Ecuador, un país lleno de talento, oportunidades y personas comprometidas con su desarrollo. Esperamos que los conocimientos, ideas y propuestas plasmadas en esta investigación contribuyan, aunque sea de manera modesta, a la construcción de organizaciones más eficientes, transparentes e innovadoras, capaces de generar valor para la sociedad y aportar al crecimiento sostenible del país.

A la vez dedicamos este trabajo a todos los profesionales, emprendedores y líderes que creen en la importancia de impulsar proyectos que transformen positivamente nuestro entorno, fortaleciendo la competitividad nacional y posicionando a las empresas ecuatorianas como referentes de excelencia, innovación y buenas prácticas tanto a nivel nacional como internacional.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y a EIG Education, instituciones que, a través de su alianza académica, hicieron posible nuestra formación en la Maestría en Gerencia de Proyectos. Reconocemos especialmente la calidad académica, el compromiso y la experiencia de sus docentes, quienes compartieron conocimientos, herramientas y experiencias que fortalecieron nuestras capacidades profesionales y nuestra visión sobre la gestión de proyectos.

Asimismo, agradecemos a las autoridades académicas y al equipo administrativo de ambas instituciones por el acompañamiento brindado durante todo el proceso formativo, contribuyendo al desarrollo de un programa de alto nivel que promueve la excelencia y la aplicación práctica del conocimiento.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a QCS Ecuador S.A. por su valiosa colaboración en el desarrollo de la presente investigación, facilitando información, experiencias y criterios técnicos que permitieron enriquecer el análisis realizado y comprender de mejor manera las necesidades y desafíos asociados a la gestión y evaluación de proveedores en el entorno empresarial ecuatoriano

RESUMEN

La gestión de proveedores es un proceso clave para las organizaciones, ya que influye en la calidad de los productos y servicios, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sin embargo, muchas empresas en Ecuador aún realizan la evaluación y selección de proveedores mediante procesos poco estandarizados, lo que puede generar riesgos y limitar la transparencia en la toma de decisiones. El presente trabajo propone el diseño e implementación de QUALIFY, un portal web orientado a la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador. La plataforma busca centralizar información relevante de los proveedores y facilitar su evaluación mediante criterios técnicos, financieros, legales y de sostenibilidad, permitiendo a las empresas optimizar sus procesos de compras. Para el desarrollo de la propuesta se realizó un análisis de mercado, competencia, aspectos legales, modelo de negocio y viabilidad financiera. Los resultados evidencian una oportunidad para implementar una herramienta especializada que contribuya a mejorar la transparencia, la trazabilidad y la eficiencia en los procesos de abastecimiento empresarial. Se concluye que QUALIFY constituye una alternativa viable e innovadora para fortalecer la gestión de proveedores en Ecuador, promoviendo procesos de selección más objetivos, competitivos y alineados con las necesidades actuales de las organizaciones.

Palabras clave: gestión de proveedores, compras empresariales, transparencia, evaluación de proveedores, transformación digital.

ABSTRACT

Supplier management is a key process for organizations, as it directly influences the quality of products and services, operational efficiency, and the achievement of business objectives. However, many companies in Ecuador still evaluate and select suppliers through non-standardized processes, which can create risks and limit transparency in decision-making. This study proposes the design and implementation of QUALIFY, a web platform focused on the transparent evaluation and selection of suppliers in Ecuador. The platform aims to centralize relevant supplier information and facilitate assessment through technical, financial, legal, and sustainability criteria, enabling companies to optimize their procurement processes. To develop the proposal, a market analysis, competitive assessment, legal review, business model design, and financial feasibility evaluation were conducted. The results reveal an opportunity to implement a specialized tool that contributes to improving transparency, traceability, and efficiency in corporate procurement processes. It is concluded that QUALIFY represents a viable and innovative alternative to strengthen supplier management in Ecuador by promoting more objective, competitive, and business-oriented supplier selection processes.

Keywords: supplier management, corporate procurement, transparency, supplier evaluation, digital transformation.

TABLA DE CONTENIDO

1.1.	Introducción al tema.....	16
1.1.1.	Proyecto.....	16
1.1.2.	Antecedente.....	16
1.1.3.	Objetivo del Proyecto.....	17
1.2.	Integrantes del equipo	17
1.2.1.	Provisión de Costos.....	20
1.2.2.	Estimación del Tiempo.....	20
1.2.3.	Estructura de cálculo por fases del proyecto.....	21
1.2.4.	Estimación de dedicación semanal por rol.....	22
1.2.5.	Estimación del costo económico del proyecto	24
1.2.6.	Responsables de Objetivos del Proyecto.....	28
1.2.7.	Recursos Necesarios para el Plan de Acción.....	32
1.3.	Cronograma general	35
1.3.1.	Cronograma Tipo Gantt por Semanas	37
2.1.	Definición de cliente	38
2.1.1.	Definición del Cliente Objetivo	39
2.1.2.	Impacto del proceso de evaluación de proveedores en las empresas	40
2.1.3.	Riesgos asociados a la falta de sistemas de evaluación de proveedores... 41	
2.1.4.	Características Demográficas del Cliente.....	43
2.1.5.	Sectores con mayor afinidad para la plataforma	47
2.1.6.	Concentración geográfica del mercado	48
2.1.7.	Señales de demanda: digitalización, riesgo y compliance.....	49
2.1.8.	Mercado de proveedores: tamaño del lado oferente.....	51
2.1.9.	Dimensionamiento del mercado: TAM, SAM y SOM.....	52
2.1.10.	Conclusión del estudio de mercado.....	54
2.2.	Análisis de competencia.....	55
2.2.1.	Tipos de Competencia	57

2.2.2.	Comparación de soluciones disponibles.....	59
2.2.3.	Ventaja Competitiva del Proyecto	59
2.2.4.	Matriz de Posicionamiento Competitivo	61
2.2.5.	Selección de segmentos de mercado	64
2.2.6.	Segmentos potenciales del mercado	65
2.2.7.	Segmentación por tamaño de empresa	65
2.2.8.	Selección del segmento objetivo	66
2.2.9.	Segmento de proveedores dentro de la plataforma	67
2.3.	Estrategia de marketing	68
2.3.1.	Posicionamiento de la plataforma	69
2.3.2.	Marketing MIX	69
2.4.	Modelo Canvas – plataforma Qualify	71
2.5.	Plan estratégico	80
2.5.1.	Descripción general de la empresa.....	80
2.5.2.	Enfoque ESG.....	81
2.5.3.	Productos y Servicios	87
2.5.4.	Modelo de Entrega de Servicio	89
2.6.	Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida	90
2.6.1.	Estrategias de prevención.....	93
2.6.2.	Estrategias de mitigación.....	93
2.6.3.	Estrategia de salida.....	94
2.7.	Análisis legal	95
2.7.1.	Marco legal del proyecto.....	95
2.7.2.	Estructura legal.....	96
2.7.3.	Régimen tributario.....	97
2.7.4.	Licencias y registros necesarios	97
2.7.5.	Limitaciones legales y regulatorias	98
3.1.	Financiación del proyecto	101
3.1.1.	Justificación de la inversión	101

3.1.2.	Necesidad de Fondos del Proyecto.....	102
3.1.3.	Recursos Disponibles y Financiación Requerida	102
3.1.4.	Plan Detallado de Inversiones	102
3.1.5.	Costos Financieros del Proyecto	104
3.1.6.	Cálculo del WACC.....	104
3.1.7.	Valor Actual Neto – VAN	105
3.1.8.	Tasa Interna de Rentabilidad – TIR.....	108
3.1.9.	Plazo de Recuperación (Payback)	109
3.1.10.	Índice de Rendimiento – PI.....	111
3.1.11.	Evaluación del Proyecto.....	112
3.2.	Definición de hipótesis y escenarios del proyecto	113
3.2.1.	Tabla General de Hipótesis.....	114
3.2.2.	Desarrollo por Escenario	115
3.3.	Estado de resultados	117
3.3.1.	Metodología para la Estimación de Costos, Gastos e Inversiones	117
3.3.2.	Diferenciación por escenario.....	118
3.3.3.	Criterios aplicados a cada tipo de gasto	118
3.3.4.	Plan de Inversiones CAPEX.....	119
3.3.5.	Depreciación de activos	120
3.3.6.	Estado de Resultados.....	120
3.3.7.	Punto de Equilibrio.....	123
3.4.	Balance general proyectado.....	125
3.4.1.	Balance General	126
3.5.	Flujo de caja	130
3.5.1.	Cash Flow – Escenario inicial.....	131
3.5.2.	Cash Flow – Escenario Favorable.....	133
3.5.3.	Cash flow – Escenario Adverso	134
4.1.	Conclusiones y aplicaciones.....	138
4.1.1.	Conclusiones generales	139

4.1.2.	Conclusiones específicas.....	140
4.1.3.	Análisis del cumplimiento de la investigación.....	141
4.1.4.	Contribución a la gestión empresarial.....	142
4.1.5.	Contribución a nivel académico.....	143
4.1.6.	Contribución a nivel personal	144
4.1.7.	Limitaciones a la Investigación.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....		146
ANEXOS		149

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama de Gantt del proyecto (12 semanas).....	21
Tabla 2. Dedicación Semanal por Rol.....	23
Tabla 3. Escalas Salariales – Paylab.com.....	25
Tabla 4. Valor por Hora por cargo – Paylab.com	25
Tabla 5. Costo por Hora por Rol	26
Tabla 6. Resumen costo total proyecto.....	28
Tabla 7. Cronograma general del proyecto.	35
Tabla 8. Cronograma Gantt del Proyecto.	37
Tabla 9. Estructura de tejido empresarial Ecuador.....	40
Tabla 10. Impacto del proceso de evaluación de proveedores en las empresas	41
Tabla 11. Riesgos asociados a la falta de sistemas de evaluación de proveedores	42
Tabla 12. Variables demográficas - Tamaño	45
Tabla 13. Variables demográficas – Sector económico	46
Tabla 14. Variables demográficas – provincias del Ecuador	46
Tabla 15. Variables demográficas – estructura organizacional.....	47
Tabla 16. Sectores con mayor afinidad para la plataforma	48
Tabla 17. Concentración geográfica del mercado	49
Tabla 18. Señales de demanda.....	51
Tabla 19. Mercado de proveedores.....	52
Tabla 20. Dimensionamiento del mercado.....	54
Tabla 21. Comparación de soluciones de gestión y evaluación de proveedores.	56
Tabla 22. Competencia directa	57
Tabla 23. Competencia indirecta	58
Tabla 24. Soluciones sustitutas.....	58
Tabla 25. Comparación de soluciones disponibles.....	59
Tabla 26. Matriz de posicionamiento competitivo	62
Tabla 27. Segmentos por tipo de empresa.....	65
Tabla 28. Segmentos por tamaño de empresa	66
Tabla 29. Segmentos de proveedores dentro de la plataforma	67
Tabla 30. Canales de captación de clientes	69
Tabla 31. Características del Producto	70
Tabla 32. Modelo de precios	70
Tabla 33. Plaza - Distribución	71
Tabla 34. Promoción	71
Tabla 35. Modelo CANVAS	72
Tabla 36. Modelo CANVAS – Segmento de Mercado.....	73
Tabla 37. Modelo CANVAS – Propuesta de valor	74

Tabla 38. Modelo CANVAS – Canales	74
Tabla 39. Modelo CANVAS – Relación con clientes	75
Tabla 40. Modelo CANVAS – Fuentes de ingresos	76
Tabla 41. Modelo CANVAS – Actividades clave.....	77
Tabla 42. Modelo CANVAS – Recursos clave.....	78
Tabla 43. Modelo CANVAS – Alianzas clave	79
Tabla 44. Modelo CANVAS – Estructura de costos	79
Tabla 45. Enfoque Ambiental.....	83
Tabla 46. Enfoque Social	84
Tabla 47. Enfoque de Gobernanza	85
Tabla 48. Matriz ESG.....	86
Tabla 49. Servicio principal	88
Tabla 50. Servicio complementario	89
Tabla 51. Modelo entrega de servicio	90
Tabla 52. Riesgos del proyecto.....	91
Tabla 53. Régimen tributario.....	97
Tabla 54. Licencias y registros	98
Tabla 55. Recursos disponibles	102
Tabla 56. Activos No Corrientes	103
Tabla 57. Activos Corrientes	103
Tabla 58. Inversión total del proyecto.....	104
Tabla 59. Costos financieros	104
Tabla 60. Datos cálculo VAN.....	106
Tabla 61. Proyección flujo de caja	108
Tabla 62. Cálculo VAN.....	108
Tabla 63. Cálculo TIR	108
Tabla 64. Cálculo PayBack	110
Tabla 65. Análisis indicadores proyecto.....	113
Tabla 66. Tabla general de hipótesis.....	114
Tabla 67. Proyección base de ingresos.....	115
Tabla 68. Proyección optimista de ingresos	116
Tabla 69. Proyección pesimista de ingresos.....	117
Tabla 70. Diferenciación por Escenarios.....	118
Tabla 71. Costo de ventas.....	119
Tabla 72. Gastos de mercadeo.....	119
Tabla 73. Plan de inversiones (CAPEX)	120
Tabla 74. Estado de Resultados – Escenario inicial (USD)	121
Tabla 75. Estado de Resultados – Escenario favorable (USD)	122

Tabla 76. Estado de Resultados – Escenario adverso (USD).....	123
Tabla 77. Balance general proyectado – Escenario inicial (USD).....	128
Tabla 78. Proyección Balance general – Escenario favorable (USD).....	129
Tabla 79. Balance general proyectado – Escenario adverso (USD).....	130
Tabla 80. Cash Flow operativo – Escenario inicial (USD).....	131
Tabla 81. Cash Flow de inversión – Escenario inicial (USD).....	131
Tabla 82. Cash Flow financiero – Escenario inicial (USD).....	132
Tabla 83. Cash flow operativo – Escenario favorable (USD).....	133
Tabla 84. Cash flow de inversión – Escenario favorable (USD).....	133
Tabla 85. Cash flow financiero – Escenario favorable (USD).....	134
Tabla 86. Cash flow operativo – Escenario adverso(USD).....	135
Tabla 87. Cash flow de inversión – Escenario adverso (USD).....	135
Tabla 88. Cash flow financiero – Escenario adverso (USD).....	135
Tabla 89. Principales hallazgos de la investigación	140
Tabla 90. Líneas futuras de investigación	145

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Definición de cliente	39
Ilustración 2. Matriz de posicionamiento competitivo	63
Ilustración 3. Mapa de Riesgos Qualify	92
Ilustración 4. Marco Legal QUALIFY.....	100

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1. Porcentaje de cumplimiento de indicadores.....	20
Ecuación 2. Cálculo de horas para proyecto	23
Ecuación 3 Cálculo total en horas de proyecto.	24
Ecuación 4. Cálculo valor por hora trabajador.....	25
Ecuación 5: Calculo WACC.....	104
Ecuación 6: PayBack.....	110
Ecuación 7: Índice de Rendimiento.....	111

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción al tema

1.1.1. Proyecto

Diseño e implementación de un portal web para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador, orientado a la gestión responsable de compras empresariales

1.1.2. Antecedente

El origen de esta iniciativa surge de la observación directa de las ineficiencias en los sistemas actuales de compras como SERCOP en el ámbito público y los procesos manuales en las empresas privadas (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016). Se denota que el principal reto es la falta de transparencia y accesibilidad para la calificación y selección de proveedores, lo cual genera riesgos de conflictos de interés, incumplimientos normativos y baja competitividad (International Organization for Standardization, 2017). Este proyecto propone la creación de un Portal Web para la Calificación y Selección Transparente de Proveedores.

La gestión de compras en el sector industrial ecuatoriano se encuentra actualmente desafiado por diferentes factores. El análisis de los departamentos de compras revela que la falta de protocolos

Actualmente, los departamentos de compras enfrentan desafíos como:

- Procesos de selección poco homogéneos.
- Alta dependencia de relaciones previas con proveedores.
- Riesgos éticos y reputacionales por posibles favoritismos.
- Escasas herramientas para evaluar capacidades reales de los proveedores.
- Limitadas oportunidades para nuevos proveedores o MIPYMES¹.

1.1.3. Objetivo del Proyecto

Diseñar e implementar un portal web especializado que permita calificar, comparar y seleccionar proveedores bajo criterios técnicos, éticos y de sostenibilidad, garantizando transparencia² en los procesos de compras y fomentando el desarrollo de proveedores nacionales en Ecuador (International Organization for Standardization, 2017).

1.2. Integrantes del equipo

El equipo de trabajo está conformado por profesionales de diversas áreas, cuyas competencias se complementan para abordar el proyecto de manera integral. La combinación de experiencia en administración, finanzas, contabilidad, ingeniería, arquitectura, gestión de proyectos y liderazgo empresarial permite integrar enfoques técnicos, estratégicos y operativos en el desarrollo del proyecto.

¹ MIPYMES: en Ecuador, se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, cuya definición se basa en su volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y nivel de activos.

² Transparencia: es un principio fundamental en la gobernanza, los negocios y las relaciones interpersonales. Se refiere a la claridad, apertura y accesibilidad de la información y las acciones.

- **Mabel Estefanía Torres Cáceres:** Ingeniera Comercial, mi experiencia laboral se vincula con instituciones financieras públicas y privadas, además he trabajado en áreas de servicio al cliente. El aporte al equipo lo realizaría en el diseño del proyecto y en los temas financiero.
- **Angie Franchesca Andrade Mejía:** Licenciada en Administración de Empresas y cuenta con experiencia en análisis y ejecución de proyectos de ayuda social, así como en manejo de redes sociales. Mi aporte al proyecto se enfoca en la planificación y ejecución, además de apoyar la promoción y difusión estratégica del proyecto.
- **Eddy Paul Quillupangui Salazar:** Ingeniero Eléctrico y servidor público de la Empresa Eléctrica Quito S.A. Cuento con amplia experiencia en el área de Alumbrado Público, donde he desempeñado funciones técnicas, administrativas y de gestión de personal. Dentro de mis responsabilidades se incluye la planificación, operación y mantenimiento de sistemas de alumbrado público, así como la coordinación de equipos de trabajo en campo. Adicionalmente, he participado activamente en la gestión de procesos de compras públicas, conforme a la normativa vigente del SERCOP, asegurando el cumplimiento técnico, administrativo y legal de los procesos.
- **Diana Carolina Guevara Santillán:** Ingeniera Comercial, actualmente me desempeño en el área de Crédito y Cobranzas, brindando soporte directo al área logística de una empresa de consumo masivo. También tengo experiencia en servicio al cliente en el área de finanzas personales corporativas. Mi aporte al proyecto sería

en control de riesgos crediticios y optimización de procesos administrativos, aportando a una gestión de compras más eficiente, transparente y sostenible.

- **Tania Estefanía López Naranjo:** Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Magister en administración de empresas con certificación en Planeación Estratégica y Liderazgo Ejecutivo, posee una alta capacidad de análisis aplicada en las funciones actuales realizando diagnósticos en el Negocio de Cerdos de causas de variación de costos enfocados en el Pareto y priorizando acciones de mejora. Me considero una persona altamente adaptable a entornos multidisciplinarios y he trabajado proyectos de mejora control y disponibilidad de información para diferentes áreas, implementación del ERP, logrando estandarizar las herramientas tecnológicas, su operatividad y manejo gerencial de la información.
- **Diego Alberto Rivera Caranqui:** Arquitecto de profesión, con experiencia en el área de la construcción, donde he trabajado en la planificación, dirección y control de proyectos constructivos, incluyendo la elaboración y seguimiento de cronogramas, control de planillas, coordinación y gestión de personal en obra, como en la supervisión del cumplimiento de plazos y recursos: adicionalmente cuento con experiencia en diseño arquitectónico, lo que me permite aportar al proyecto una visión para la planificación, organización y control de actividades.
- **Dario Xavier Ruiz Pinto:** Ingeniero Industrial y estudie un MBA con mención en planificación Estratégica y una maestría en gerencia minera, que me han permitido desarrollar una visión integral y estratégica de los sectores productivos y estratégicos.

Actualmente lidero QCS Ecuador S.A., una empresa que brinda soluciones por medio de consultorías técnicas y manejo de proyectos en el ámbito minero y otros sectores clave. Mi aporte al proyecto estará enfocado en la generación de ideas sobre las necesidades que puedan tener los clientes para la creación del producto y por mi formación el generar procesos y estandarizaciones para las tareas del proyecto a ejecutar.

1.2.1. Provisión de Costos

Para estimar el costo de los recursos humanos del proyecto, se utiliza un enfoque de estimación de esfuerzo en horas-hombre (HH), el cual permite cuantificar el trabajo del equipo en función de su dedicación real y del nivel de complejidad del proyecto (Project Management Institute, 2021). Esta metodología se basa en tres elementos principales:

1. Definición de fases del proyecto.
2. Asignación de dedicación semanal por rol, según responsabilidades.
3. Cálculo total de horas por persona y consolidación del costo total del equipo.

Ecuación 1. Porcentaje de cumplimiento de indicadores.

$$\% = \frac{\text{Indicadores definidos}}{\text{Indicadores planificados}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Estimación del Tiempo

Para la estimación del tiempo del proyecto se considera lo siguiente:

- Número de integrantes del equipo: 7 personas

- Duración estimada del proyecto: 12 semanas
- Modalidad de dedicación: parcial (por tratarse de un proyecto desarrollado paralelamente a actividades laborales y académicas)
- Unidad de medición del costo: horas-hombre (HH)
- Rango de dedicación promedio esperada: entre 4 y 6 horas por semana por integrante

Tabla 1. Diagrama de Gantt del proyecto (12 semanas).

Fase del Proyecto	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Fase 1: Planificación y levantamiento	■	■	■									
Fase 2: Diseño del modelo y documentación				■	■	■	■	■				
Fase 3: Validación y ajustes									■	■	■	
Fase 4: Cierre y entrega final												■

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Estructura de cálculo por fases del proyecto

Las fases típicas de gestión consideradas para el proyecto y estimación son las siguientes (Project Management Institute, 2021):

- **Fase 1: Planificación y levantamiento (Semanas 1 a 3)**

Definición del alcance funcional, requerimientos, estructura del proyecto, roles, entregables, y planificación general.

Carga estimada: Alta, porque se define la base del proyecto.

- **Fase 2: Diseño del modelo y documentación (Semanas 4 a 8)**

Diseño de procesos, criterios de evaluación, compliance, modelo de negocio, viabilidad y definición de indicadores (International Organization for Standardization, 2017).

Carga estimada: Muy alta, por construcción del modelo y análisis.

- **Fase 3: Validación y ajustes (Semanas 9 a 11)**

Revisión de consistencia, ajustes de entregables, validaciones internas, preparación de presentaciones y cierre documental.

Carga estimada: Media-alta, por reprocesos y afinamiento.

- **Fase 4: Cierre y entrega final (Semana 12)**

Consolidación final, revisión general, versión definitiva y presentación.

Carga estimada: Media, pero crítica por el cierre.

1.2.4. Estimación de dedicación semanal por rol

Para reflejar una estimación más realista, se asigna una dedicación semanal diferenciada, considerando que algunos roles demandan mayor carga en planificación, control o consolidación.

Tabla 2. Dedicación Semanal por Rol

Rol / Cargo	Horas/Semanas estimadas	Justificación técnica
Líder de Operaciones y Comunicaciones (Angie)	6 HH/sem	Coordinación transversal, reportes, seguimiento y comunicación
Líder de Cumplimiento e Integridad (Eddy)	5 HH/sem	Diseño de políticas, criterios, compliance y trazabilidad
Líder de Control de Entregables (Diego)	5 HH/sem	Control de hitos, revisión de entregables, alertas tempranas
Líder Administrativa y Control de Información (Diana)	4 HH/sem	Orden documental, consolidación y trazabilidad de información
Líder Financiera y Analítica (Tania)	6 HH/sem	Modelo financiero, indicadores, análisis de costos y viabilidad
Líder de Modelo de Negocio (Mabel)	4 HH/sem	Propuesta comercial, monetización, sostenibilidad del modelo
Líder de Estrategia y Procesos (Dario)	6 HH/sem	Definición funcional, estandarización y enfoque cliente

Fuente: Elaboración propia.

Total de horas del equipo por semana:

$$6 + 5 + 5 + 4 + 6 + 4 + 6 = 36 \text{ HH/semana}$$

- **Fórmula de cálculo del esfuerzo total (HH)**

La fórmula utilizada para estimar el costo total en horas es:

Ecuación 2. Cálculo de horas para proyecto

$$\text{HH Totales del Proyecto} = \sum (\text{HH/semana por rol} \times \text{N}^\circ \text{ de semanas})$$

Aplicando al proyecto:

Ecuación 3 Cálculo total en horas de proyecto.

$$\text{HH Totales} = 36 \text{ (HH/sem)} \times 12 \text{ (semanas)} = 432 \text{ HH}$$

Resultado:

Costo total del proyecto en esfuerzo humano = **432 horas-hombre (HH)**

1.2.5. Estimación del costo económico del proyecto

Para realizar la estimación referencial del costo económico del proyecto, en función del Salario Básico Unificado vigente en el Ecuador para el año 2026, establecido en UD 482. Este valor sirve como punto de partida para proyectar y definir escalas salariales acordes al nivel de especialización y las responsabilidades asignadas a cada participante del equipo.

- **Definir escalas salariales por nivel de cargo**

Se consideran niveles de responsabilidad, coordinación y complejidad de funciones asignadas para definir las escalas salariales del proyecto (Robbins y Judge, 2021). Así, se establece una estructura proporcional basada en rangos salariales del mercado laboral ecuatoriano, para cargos técnicos, administrativos y de liderazgo.

Esta escala toma en cuenta que posiciones relacionadas con: coordinación, supervisión y gerencia, presentan remuneraciones superiores al salario básico debido al nivel de experiencia y responsabilidad requerida. Se toma como referencia complementaria los datos salariales publicados en plataformas de análisis laboral: Paylab.com y datos consolidados de salarios por nivel (administración/gerencia) correspondientes al período 2025-2026.

Tabla 3. Escalas Salariales – Paylab.com

Nivel de cargo	Equivalente salarial mensual	Justificación (mercado Ecuador)
Nivel Operativo	USD 482	Referencia mínima: salario básico legal vigente (SBU 2026).
Supervisor	USD 900	Salario típico de supervisor/senior con responsabilidad de coordinación básica, por encima del promedio de roles operativos y cercano al promedio de cargos administrativos (basado en datos salariales de dirección y gerencia).
Coordinador	USD 1 200	Salario común para roles de coordinación técnica o de proyecto, acorde con escalas de mercado donde coordinadores suelen superar el promedio de salarios administrativos.
Jefe/Líder	USD 1 800	Nivel de responsabilidad estratégica o de liderazgo, por encima de coordinadores, pero por debajo de gerentes; refleja el promedio entre cargos de supervisión avanzada y dirección media.
Gerente	USD 2 500	Remuneración para cargos de alta responsabilidad/directivos, considerando promedios del mercado para posiciones de gerencia media en Ecuador (puede variar por industria).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos salariales de Paylab.com (2025-2026).

Para convertir salario mensual a valor/hora se utiliza una jornada promedio de **173,2 horas/mes**

(40 horas/semana × 4,33 semanas/mes).

Ecuación 4. Cálculo valor por hora trabajador.

$$\text{Valor por hora} = \frac{\text{Salario mensual}}{173,2}$$

Tabla 4. Valor por Hora por cargo – Paylab.com

Nivel de cargo	Equivalente SBU	Salario mensual (USD)	Valor por hora (USD/h)
Operativo	1×	482	2,78
Supervisor	2×	964	5,57
Coordinador	3×	1.446	8,35
Jefe / Líder	4×	1.928	11,13
Gerente	6×	2.892	16,70

Fuente: Paylab.com

Supuesto del equipo: Todos los integrantes se valoran como **Líder (4× SBU)**, por el nivel de responsabilidad funcional y estratégica dentro del proyecto.

Valor hora Líder: USD 11,13/hora

Horas totales estimadas del proyecto: 432 HH

Tabla 5. Costo por Hora por Rol

Integrante	Rol	Dedicación (HH/sem)	HH proyecto (12 sem)	Valor hora (USD/h)	Costo estimado (USD)
Angie Andrade	Líder de Operaciones y Comunicaciones	6	72	\$ 11,13	\$ 801,36
Eddy Quillupangui	Líder de Cumplimiento, Integridad y Compras	5	60	\$ 11,13	\$ 667,80
Diego Rivera	Líder de Planificación y Control de Entregables	5	60	\$ 11,13	\$ 667,80
Diana Guevara	Líder de Gestión Administrativa y Control de Información	4	48	\$ 11,13	\$ 534,24
Tania López	Líder Financiera y de Analítica	6	72	\$ 11,13	\$ 801,36
Mabel Torres	Líder de Modelo de Negocio y Sostenibilidad Comercial	4	48	\$ 11,13	\$ 534,24
Dario Ruiz	Líder de Estrategia, Producto y Diseño de Procesos	6	72	\$ 11,13	\$ 801,36

Fuente: Elaboración propia basada en datos salariales referenciales de Paylab.com (2025-2026)

Para el desarrollo del proyecto académico se adopta una valoración salarial uniforme para todos los integrantes del equipo – “Líder” (4 × SBU). La decisión no busca representar

las diferencias salariales existentes entre profesiones o áreas de especialización, sino establecer una metodología de cálculo homogénea que permita estimar de manera más equilibrada el esfuerzo humano invertido en el proyecto (Project Management Institute, 2021).

La definición del valor uniforme está fundamentada en varios criterios metodológicos:

- Todos los integrantes participan activamente en funciones de responsabilidad similares dentro del proyecto: coordinación, validación técnica, seguimiento de avances, revisión de entregables y toma de decisiones.
 - La misma escala salarial permite mantener consistencia en la estimación económica general. El uso de valores diferenciados por profesión generaría variaciones significativas en el cálculo total del proyecto y dificultar la comparación del esfuerzo real destinado.
 - La valoración homogénea facilita la consolidación de información y permite mantener una estructura de análisis clara y coherente para efectos académicos, en la estimación de tiempo, dedicación y participación del equipo durante el desarrollo del proyecto.
- Esta metodología permitió establecer una estimación económica más ordenada, facilitando la valoración del esfuerzo y dedicación del equipo sin depender de las diferencias salariales de cada área profesional.

Tabla 6. Resumen costo total proyecto.

Concepto	Resultado
Total horas del equipo (HH)	432
Valor hora referencial (Líder)	USD 11,13/h
Costo total estimado del esfuerzo humano	USD 4.808,16

Fuente: Elaboración propia basada en datos salariales referenciales de Paylab.com (2025-2026)

1.2.6. Responsables de Objetivos del Proyecto

Para asegurar una ejecución ordenada y eficiente del proyecto, se establece una asignación de liderazgo por objetivos estratégicos que permite aprovechar las fortalezas y experiencia de cada integrante, garantizando que las acciones definidas cuenten con dirección, seguimiento y coordinación permanente (Project Management Institute, 2021).

De esta manera, cada objetivo del proyecto se encuentra respaldado por un líder responsable de impulsar su cumplimiento, manteniendo coherencia con el plan de acción y asegurando resultados medibles y sostenibles.

- **Definir y documentar los requerimientos funcionales del portal (MVP y alcance extendido)**

Angie Andrade – Líder de Operaciones y Comunicaciones del Proyecto

Angie asumirá la coordinación de este objetivo debido a su experiencia en organización de actividades, seguimientos de información y apoyo en procesos de planificación. Su perfil aporta una visión práctica para convertir las necesidades del proyecto en requerimientos claros, ordenados y entendibles, asegurando que el portal se diseñe con

funcionalidades realistas y alineadas a los entregables académicos. Además, su enfoque comunicacional facilita levantar información de los miembros del equipo y consolidarla de manera estructurada.

- **Diseñar el modelo de calificación de proveedores con criterios, ponderaciones y evidencias mínimas**

Eddy Quillupangui – Líder de Cumplimiento, Integridad y Compras

Eddy liderará las actividades vinculadas con la definición de criterios de evaluación y validación documental de proveedores. Su perfil permite estructurar un modelo de evaluación con criterios verificables, reduciendo riesgos de subjetividad y fortaleciendo la confianza del proceso (International Organization for Standardization, 2017). Además, su enfoque técnico-administrativo contribuye a que la calificación de proveedores sea consistente, medible y sustentada con evidencias documentales.

- **Estructurar la ejecución mediante una EDT basada en entregables**

Diego Rivera – Líder de Planificación y Control de Entregables

Diego estará a cargo de este objetivo porque su experiencia en proyectos de construcción le ha permitido desarrollar habilidades sólidas en planificación, dirección y control, incluyendo el manejo de cronogramas, control de avance y coordinación de recursos. Su perfil es clave para traducir el proyecto en una estructura ordenada por entregables (EDT), asegurando que cada actividad tenga sentido dentro de una secuencia lógica y que el equipo pueda ejecutar con claridad y control.

- **Planificar el cronograma del proyecto e implementar hitos de control**

Mabel Torres – Líder de Modelo de Negocio y Sostenibilidad Comercial

Mabel será responsable de este objetivo porque su experiencia en instituciones financieras y su orientación al cliente aportan un enfoque de organización, seguimiento y cumplimiento, necesario para controlar tiempos y asegurar que el proyecto avance de forma sostenida. Su perfil facilita mantener una visión ordenada de las fases del proyecto, definiendo hitos que permitan evaluar el progreso y asegurar que el equipo cumpla con entregables claves dentro del plazo establecido.

- **Definir e implementar KPIs y tableros de seguimiento para medir avance y productividad**

Tania López – Líder Financiera y de Analítica del Proyecto

Tania liderará este objetivo por su experiencia en análisis financiero, control de costos, implementación de ERP y Business Intelligence, lo cual le permite diseñar indicadores claros y útiles para medir el desempeño del proyecto. Su perfil asegura que el seguimiento no sea solo cualitativo, sino también cuantificable, con tableros de control que permitan monitorear avance real vs planificado, productividad del equipo y cumplimiento de entregables.

- **Identificar y gestionar riesgos críticos asociados al alcance, calidad y tercerización tecnológica**

Diana Guevara – Líder de Gestión Administrativa y Control de Información

Diana asumirá este objetivo por su experiencia en procesos administrativos, control documental, análisis de información y gestión de riesgos financieros, lo que le permite identificar desviaciones y prevenir errores que afecten el resultado final. Su perfil aporta una mirada crítica y de control, fundamental para gestionar riesgos como cambios de alcance, fallas de calidad y dependencia del proveedor tecnológico, asegurando que se implementen controles preventivos y criterios de aceptación claros.

- **Fortalecer la propuesta de valor del portal mediante innovación, piloto sectorial y aval universitario**

Dario Ruiz – Líder de Estrategia, Producto y Diseño de Procesos

Dario liderará este objetivo por su experiencia en liderazgo empresarial, planificación estratégica y estandarización de procesos en sectores productivos. Su perfil aporta visión integral para conectar el portal con necesidades reales del mercado, fortaleciendo su diferenciación mediante innovación (score por niveles, ruta de mejora, piloto sectorial) y garantizando que el proyecto tenga un enfoque sostenible y escalable. Además, su experiencia facilita estructurar el portal como un emprendimiento viable, respaldado por un aval universitario que refuerce credibilidad y transparencia.

1.2.7. Recursos Necesarios para el Plan de Acción

Para el desarrollo de las actividades del proyecto se necesita contar con espacios de coordinación, herramientas de documentación y plataformas colaborativas que permitan mantener organizada la información generada por el equipo, utilizando matrices de seguimiento, cronogramas, repositorios digitales que faciliten el control de los entregables y su almacenamiento.

Definir requerimientos, criterios de evaluación y lineamientos de cumplimiento con trazabilidad documental

- Tiempo del equipo para reuniones de levantamiento, análisis y validación de requerimientos.
- Herramientas de documentación: Word, Excel y plantillas de requerimientos.
- Matriz de evaluación de proveedores (criterios, evidencias y ponderaciones).
- Repositorio central en la nube (Drive/OneDrive) para control de versiones y evidencias.
- Acceso a normativa y buenas prácticas relacionadas con compras, cumplimiento y sostenibilidad.
- Actas de reunión y registro de acuerdos para asegurar trazabilidad.

Estructurar la ejecución mediante EDT, cronograma e hitos de control

- Herramientas de planificación: Excel, MS Project o herramientas equivalentes.
- Plantillas para EDT y cronograma por entregables.

- Definición de responsables por actividad y estructura de seguimiento semanal.
- Reuniones periódicas de planificación y control del avance.
- Espacio de trabajo compartido para consolidar entregables y actualizaciones.

Implementar KPIs y tableros de seguimiento para medir avance y productividad

- Definición técnica de KPIs por rol y por entregable.
- Formato estandarizado para registrar avances y horas invertidas.
- Herramientas de seguimiento: Excel, Power BI o tablero simple en Drive.
- Responsable de consolidación de información y actualización semanal del tablero.
- Disciplina de reporte periódico del equipo (avance real vs planificado).

Gestionar riesgos críticos (alcance, calidad y tercerización tecnológica) con controles preventivos y criterios de aceptación

- Matriz de riesgos del proyecto (identificación, probabilidad, impacto y respuesta).
- Listas de verificación (Check list) para control de calidad documental y funcional.
- Criterios de aceptación definidos para validar entregables del proveedor tecnológico.
- Reuniones de seguimiento con proveedor tercerizado y actas de acuerdos.
- Proceso de control de cambios para evitar desviaciones del alcance.
- Espacios de revisión interna para validar avances antes de aprobación final.

Fortalecer la propuesta de valor del portal con innovación (score por niveles, ruta de mejora, piloto sectorial y sello universitario) y clima colaborativo

- Tiempo del equipo para diseñar elementos innovadores del portal (score y ruta de mejora).
- Definición del piloto sectorial (sector, alcance, criterios y validación).
- Coordinación con universidad aliada para aval del proceso y sello de transparencia.
- Recursos de comunicación interna para mantener coordinación y motivación del equipo.
- Espacios de retroalimentación y mejora continua durante el desarrollo.
- Insumos estratégicos para estructurar el modelo de sostenibilidad económica del portal.

1.3. Cronograma general

Tabla 7. Cronograma general del proyecto.

Nombre de la acción	Objetivo de la acción	Responsable de la acción	Recursos necesarios	Fecha inicio Semana	Fecha final Semana
Levantamiento y documentación de requerimientos funcionales (MVP)	Definir funcionalidades mínimas del portal y necesidades del usuario	Angie Andrade	Reuniones, plantillas de requerimientos, repositorio en la nube, actas	1	3
Diseño de criterios de evaluación y lineamientos de cumplimiento	Construir matriz de evaluación con evidencias verificables y trazabilidad documental	Eddy Quillupangui	Matriz de criterios, normativa/compliance, Check list documental	2	5
Estructuración del proyecto con EDT por entregables	Organizar el proyecto por fases y entregables para control de ejecución	Diego Rivera	Plantilla EDT, Excel/Project, reuniones de planificación	3	6
Elaboración del cronograma e hitos de control del proyecto	Definir hitos de seguimiento para control del avance y entregables	Mabel Torres	Cronograma semanal, reuniones de control, hitos y responsables	4	7
Implementación de KPIs y tablero de seguimiento	Medir avance y productividad del equipo con indicadores y tablero de control	Tania López	KPIs definidos, tablero Excel/Power BI, formato de reporte semanal	5	8
Gestión de riesgos críticos y control de calidad del proyecto	Identificar riesgos, definir controles preventivos y asegurar consistencia del trabajo	Diana Guevara	Matriz de riesgos, Check list de calidad, control de versiones	6	Décima semana

Definición de criterios de aceptación y validación del desarrollo tercerizado	Asegurar que el proveedor tecnológico entregue el producto conforme a requerimientos	Eddy Quillupangui	Criterios de aceptación, pruebas funcionales, actas de validación	8	12
Diseño del modelo de innovación: score por niveles y ruta de mejora	Incorporar calificación por niveles y guía de mejora para proveedores	Dario Ruiz	Diseño del modelo, sesiones de validación interna, documentación del proceso	9	13
Definición y planificación del piloto sectorial	Validar el modelo en un sector estratégico y ajustar antes de escalar	Angie Andrade	Identificación de sector, plan piloto, contactos y validación	10	14
Gestión del aval universitario y sello de transparencia	Establecer respaldo institucional para reforzar credibilidad del portal	Dario Ruiz	Coordinación con universidad, documentación del proceso, lineamientos del sello	11	15
Consolidación del modelo económico y sostenibilidad del portal	Definir estructura económica viable del portal y sostenibilidad del servicio	Mabel Torres	Supuestos financieros, estructura de ingresos, validación interna	12	16
Cierre del plan de acción y revisión final de entregables	Consolidar documentación final, coherencia y preparación para presentación	Diana Guevara	Control de versiones, revisión cruzada, Check list final	15	16

Fuente: Elaboración propia

1.3.1. Cronograma Tipo Gantt por Semanas

Tabla 8. Cronograma Gantt del Proyecto.

Acción / Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Requerimientos funcionales (MVP) – Angie	■	■	■													
Criterios de evaluación y cumplimiento – Eddy		■	■	■	■											
EDT/WBS por entregables – Diego			■	■	■	■										
Cronograma e hitos de control – Mabel				■	■	■	■									
KPIs y tablero de seguimiento – Tania					■	■	■	■								
Riesgos críticos y control de calidad – Diana						■	■	■	■	■						
Criterios de aceptación y validación tercerizada – Eddy								■	■	■	■	■				
Innovación: score y ruta de mejora – Dario									■	■	■	■	■			
Piloto sectorial – Angie										■	■	■	■	■		
Aval universitario y sello de transparencia – Dario											■	■	■	■	■	
Modelo económico y sostenibilidad – Mabel												■	■	■	■	■
Cierre y revisión final – Diana															■	■

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2

2.1. Definición de cliente

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, una empresa o iniciativa puede ser sostenible si su oferta de producto o servicio satisface una necesidad concreta del mercado y que esté dispuesto a utilizar la solución ofrecida (Kotter, 2012).

El presente proyecto se enfoca en el **“diseño e implementación de una plataforma digital para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador”**, orientada a mejorar los procesos de compras empresariales. La idea del negocio nace como solución a la falta de mecanismos estandarizados, objetivos y transparentes para evaluar proveedores (International Organization for Standardization, 2017), dentro de un proceso de contratación; en el que se pueden generar riesgos de conflictos de interés, dificultades en el cumplimiento normativo (compliance) (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016), baja competitividad en la selección de proveedores y limitadas oportunidades para nuevos participantes en el mercado.

Atendiendo esta problemática, el proyecto pretende facilitar el proceso de contratación de proveedores, así como la toma de decisiones bajo criterios confiables permitiendo a las empresas la identificación, evaluación y comparación de proveedores mediante criterios técnicos, legales y de desempeño; buscando generar un ecosistema abierto y competitivo en donde los proveedores accedan a nuevas oportunidades comerciales demostrando sus capacidades a través del uso de una herramienta digital que brinde legalidad y confiabilidad a los procesos de abastecimiento empresarial.

Ilustración 1. Definición de cliente



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1. Definición del Cliente Objetivo

La plataforma digital está enfocada en modelos de negocio B2B (Business to Business), para los procesos de contratación de proveedores de empresas medianas y grandes del sector industrial corporativo en Ecuador, que mantienen procesos formales de compras y gestión de proveedores, que debido a sus procesos demandan gran cantidad de proveedores para el abastecimiento de bienes y servicios (Kotter, 2012).

Tabla 9. Estructura de tejido empresarial Ecuador

Tipo de empresa	Número aproximado de empresas	Porcentaje del total	Relevancia para la plataforma
Microempresas	1.160.000	96 %	Proveedores potenciales que buscan vender a empresas grandes
Pequeñas empresas	58.000	3 %	Proveedores especializados en crecimiento
Medianas empresas	15.600	1.3 %	Empresas que pueden ser clientes o proveedores
Grandes empresas	5.000	0.4 %	Clientes principales de la plataforma
Total aproximado	1.238.600	100 %	Mercado empresarial nacional

Fuente: INEC – Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE).

2.1.2. Impacto del proceso de evaluación de proveedores en las empresas

Los procesos de compras tienen una alta carga operativa que impacta principalmente en el tiempo de las áreas legal y de compras; destinando un tiempo para este proceso de entre 30 a 60 horas por proveedor, en procesos que van desde la búsqueda de proveedores hasta la comparación del mejor oferente.

Tabla 10. Impacto del proceso de evaluación de proveedores en las empresas

Actividad en el proceso de compras	Tiempo promedio estimado	Área involucrada	Impacto en costos
Búsqueda de proveedores	5 – 10 horas	Compras	Tiempo administrativo
Revisión documental	8 – 15 horas	Compras / Legal	Costos de análisis
Verificación de cumplimiento (compliance)	10 – 20 horas	Legal / Compliance	Riesgo legal si no se verifica
Evaluación técnica	5 – 12 horas	Área técnica	Retrasos en contratación
Comparación de proveedores	3 – 6 horas	Compras	Toma de decisiones lenta
Tiempo total promedio	30 – 60 horas por proveedor	Varias áreas	Alto costo operativo

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Riesgos asociados a la falta de sistemas de evaluación de proveedores

Debido a la alta carga operativa, los procesos de selección de proveedores podrían acarrear varios riesgos que impactan negativamente a las organizaciones; pudiendo ocasionar pérdidas económicas entre las más frecuentes; siendo óptima la estandarización y automatización de los procesos de selección de compras.

Tabla 11. Riesgos asociados a la falta de sistemas de evaluación de proveedores

Tipo de riesgo	Descripción	Impacto en la empresa
Riesgo legal	Contratar proveedores que no cumplen requisitos legales	Multas o sanciones
Riesgo reputacional	Procesos poco transparentes o conflictos de interés	Daño a la imagen corporativa
Riesgo operativo	Proveedores que no cumplen estándares técnicos	Retrasos en proyectos
Riesgo financiero	Sobrepresos o mala selección de proveedores	Incremento de costos
Riesgo de compliance	Incumplimiento de políticas internas o normativas	Problemas regulatorios

Fuente: Elaboración propia.

Las cifras expuestas reflejan la carga operativa y los riesgos a los que están expuestos los procesos de contratación en el sector empresarial, mostrando la necesidad de automatizar la selección de proveedores para reducir el tiempo de análisis y estandarizar procesos que permitan la eficacia en la contratación, verificación de cumplimiento normativo para seleccionar proveedores con menores riesgos operativos, financieros y legales; permitiendo tomar decisiones adecuadas a través del uso de herramientas tecnológicas para los procesos de compras.

El cliente ideal para la plataforma es, por tanto, una empresa que:

- Cuenta con un departamento de compras o de abastecimiento estructurado, para la contratación de proveedores.
- Requiera garantizar transparencia y cumplimiento normativo en sus procesos de compras.

- Busca reducir tiempos y costos asociados al proceso de evaluación de proveedores manual.
- Requiere información confiable para tomar decisiones de contratación más eficientes.

La plataforma propuesta está orientada a empresas que pertenecen a los sectores de industria, minería, energía, construcción, manufactura, servicios empresariales y grandes corporaciones; en donde los procesos de abastecimiento son actividades estratégicas para la operación de la organización (Porter, 1985).

2.1.4. Características Demográficas del Cliente

Las características demográficas del cliente corresponden al tamaño, sector económico, ubicación geográfica, volumen de operaciones o estructura organizacional; en este sentido el proyecto de desarrollo de una plataforma digital para el proceso de calificación y selección transparente de proveedores, el cliente se ha definido en dos segmentos empresariales de empresas medianas y grandes de los sectores económicos de industria, minería, energía, construcción, manufactura y servicios empresariales cuyos procesos de abastecimiento son estratégicos en el funcionamiento diario de las empresas.

Este tipo de empresas generalmente manejan gran cantidad de proveedores para el abastecimiento de bienes y servicios, generando una necesidad de herramientas

tecnológicas que reduzcan riesgos de incumplimiento técnico, legal y financiero (Davenport, 1993).

Las medianas y grandes empresas debido a su tamaño requieren la formalización de procesos internos, lo que generalmente tiende a incrementar las horas destinadas a procesos operativos cuya solución óptima es la adopción de herramientas tecnológicas que sean integrales y optimicen procesos de selección y evaluación de proveedores para las adquisiciones.

En Ecuador, según el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), existen más de 1,2 millones de empresas registradas, de las cuales la gran mayoría corresponde a micro y pequeñas empresas. Sin embargo, el segmento de empresas medianas y grandes concentra una mayor capacidad productiva, mayores volúmenes de compra y estructuras organizacionales más complejas y representa un porcentaje menor, que debido a sus características las convierten en un mercado objetivo más relevante para ofrecer soluciones tecnológicas que faciliten la gestión de proveedores.

La población de empresas en Ecuador bordea los 1.2 millones. El nivel de complejidad en sus operaciones y procesos permiten segmentar un nicho de mercado que demanda procesos formales y rigurosos en el cumplimiento normativo respecto a los procesos relacionados a adquisiciones, obligando a las empresas del segmento

mediano y corporativo implementar controles que aseguren transparencia en los procesos de contratación (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Tabla 12. Variables demográficas - Tamaño

Tamaño de empresa	Número aproximado en Ecuador	Características	Relevancia para la plataforma
Micro empresa	~1.160.000	Operaciones pequeñas y estructura administrativa limitada	Baja
Pequeña empresa	~58.000	Procesos administrativos básicos	Media
Mediana empresa	~15.600	Procesos de compras estructurados	Alta
Gran empresa	~5.000	Alto volumen de proveedores y procesos formales de compliance	Muy alta

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades realizadas por sectores como industria, construcción, minería y energía presentan una mayor dependencia de proveedores por el propio giro del negocio; haciendo del proceso de adquisiciones en eje fundamental a través del cual se cumple con calidad y expectativas de clientes. Para las operaciones de este tipo de compañías es imprescindible el uso de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión de empleados, asegurando la fiabilidad en el proceso de selección de proveedores.

Tabla 13. Variables demográficas – Sector económico

Sector económico	Uso intensivo de proveedores	Necesidad de evaluación de proveedores
Industria manufacturera	Alta	Muy Alta
Construcción	Muy Alta	Muy Alta
Minería y energía	Muy Alta	Muy Alta
Comercio mayorista	Alta	Alta
Servicios empresariales	Media	Alta
Transporte y logística	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Las provincias con mayor concentración de empresas industriales y corporativas son Pichincha y Guayas, mercado atractivo para la implementación inicial de la plataforma; a diferencia del resto de provincias del país.

Tabla 14. Variables demográficas – provincias del Ecuador

Provincias del Ecuador	Concentración empresarial	Potencial de mercado
Pichincha	Alta	Muy alto
Guayas	Muy alta	Muy alto
Azuay	Media	Alto
Manabí	Media	Medio
El Oro	Media	Medio
Resto del país	Baja	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que cuentan con departamento de compras, áreas legal y técnica, requieren herramientas que les permitan tomar decisiones para los procesos de contratación, con la ayuda de la integración de información para el análisis de los

aplicantes. Generalmente cuentan con un gerente de compras, jefe de abastecimiento o responsable de procurement, cuya responsabilidad es la selección de proveedores.

Tabla 15. Variables demográficas – estructura organizacional

Característica organizacional	Descripción	Relevancia
Departamento de compras	Área encargada de gestionar proveedores	Muy alta
Área de compliance o legal	Supervisa cumplimiento normativo	Alta
Área financiera	Analiza riesgos financieros de proveedores	Media
Área técnica o de operaciones	Evalúa capacidad técnica de proveedores	Alta

Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. Sectores con mayor afinidad para la plataforma

Desde la lógica del proyecto, no todos los sectores tienen la misma necesidad de un sistema formal de evaluación de proveedores. Los sectores con mayor afinidad son aquellos con alto uso de terceros, compras recurrentes, exigencias técnicas y riesgo regulatorio. En el REEM 2024, dentro de las actividades productivas con ventas y empleo registrado, el país reportó 38,2 mil empresas de servicios, 28,6 mil de comercio, 7,0 mil de manufactura, 5,9 mil de construcción, 5,6 mil de agricultura y 0,5 mil de minas y canteras. Para QUALIFY, los segmentos más atractivos son manufactura, construcción, minería y servicios empresariales/corporativos, porque suelen manejar procesos de abastecimiento más intensivos y con mayores exigencias de trazabilidad.

También es importante observar la dinámica económica. El REEM 2024 muestra que las ventas de las empresas grandes crecieron 3,1% y las de las medianas B 2,6%, lo que refuerza la idea de que el mercado objetivo más viable para una solución B2B digital está en empresas de mayor escala, con presupuesto, formalidad y necesidad real de estandarizar su procurement.

Tabla 16. Sectores con mayor afinidad para la plataforma

Sector	Empresas 2024 (miles)	Afinidad con la plataforma	Justificación
Servicios	38,2	Alta	Alto uso de terceros y necesidad de trazabilidad
Comercio	28,6	Media-Alta	Amplia base de proveedores, aunque menor complejidad técnica
Manufactura	7,0	Muy alta	Compras técnicas, continuidad operativa y control de calidad
Construcción	5,9	Muy alta	Alto uso de contratistas y proveedores críticos
Agricultura	5,6	Media	Potencial selectivo según cadena
Minas y canteras	0,5	Muy alta	Alto riesgo operativo, legal y de compliance

Fuente: INEC, REEM 2024 - elaboración propia.

2.1.6. Concentración geográfica del mercado

El mercado empresarial ecuatoriano está fuertemente concentrado en Pichincha, Guayas y Azuay. En 2024, Pichincha registró 297.627 empresas, Guayas 237.738 y Azuay 69.170. Juntas suman 604.535 empresas, equivalentes a 56,3% del total nacional. Para una estrategia de entrada al mercado, esta concentración es una ventaja clara ya

que permite iniciar operaciones comerciales y relacionales en pocos territorios con alta densidad empresarial y fuerte presencia de clientes corporativos.

Desde una perspectiva de go-to-market, esta concentración justifica una fase 1 centrada en Quito, Guayaquil y Cuenca, no solo por número de empresas, sino por la presencia de matrices corporativas, clusters industriales, empresas energéticas, mineras, constructoras y proveedores especializados (Kotter, 2012) (PricewaterhouseCoopers, 2024). Eso reduce el costo comercial de adquisición de clientes y mejora la viabilidad del despliegue inicial de QUALIFY.

Tabla 17. Concentración geográfica del mercado

Provincia	Empresas 2024	Participación aprox.
Pichincha	297.627	28%
Guayas	237.738	22%
Azuay	69.170	6%
Subtotal	604.535	56,3%

Fuente: Observatorio de la PyME UASB con base en REEM 2024 del INEC - elaboración propia

2.1.7. Señales de demanda: digitalización, riesgo y compliance

La oportunidad de QUALIFY no depende solo del número de empresas, sino de que exista una necesidad clara de digitalizar la gestión de proveedores. En Ecuador, la Política Pública para la Transformación Digital 2025–2030 fija como línea base 2024 que 18,7% de las MIPYME usan TIC, con meta de llegar a 25,9% en 2030. Eso

confirma que el mercado todavía tiene amplio espacio de maduración, pero también que la digitalización empresarial ya es una prioridad pública y una tendencia en expansión.

A nivel internacional, el patrón es aún más claro. La encuesta global de PwC sobre procurement digital, con alrededor de 1.000 empresas en cerca de 60 países, señala que la digitalización del procurement es impulsada ya no solo por eficiencia y ahorro, sino también por transparencia, compliance y trazabilidad; además, 94% de los encuestados afirmó usar plataformas source-to-pay. PwC también reporta objetivos de digitalización promedio de 70% para 2027 y aumento proyectado de inversión en pymes entre 2024 y 2027 (PricewaterhouseCoopers, 2024). Esto es relevante para QUALIFY porque valida que el procurement digital ya no es una práctica marginal, sino una dirección estructural del mercado.

El factor riesgo también fortalece la oportunidad. Deloitte reporta que más del 70% de los líderes de procurement percibió mayor riesgo o mayor disrupción en procurement y supply chain durante los últimos 12 meses, y que solo 25% de las firmas puede identificar y predecir interrupciones de suministro de manera oportuna “en gran medida” (Deloitte, 2023). Esto muestra una brecha de capacidad que soluciones como QUALIFY pueden ayudar a cerrar, especialmente en evaluación, monitoreo y trazabilidad de proveedores.

KPMG complementa esta lectura: señala que muchas organizaciones están invirtiendo en procesos de due diligence de proveedores que siguen siendo muy manuales e inconsistentes, y que una estrategia transparente de onboarding, gestión y monitoreo de proveedores es vital para compliance, mitigación de riesgo y protección de ingresos (KPMG, 2024). Ese diagnóstico es casi una validación directa del problema que QUALIFY busca resolver.

Tabla 18. Señales de demanda

Evidencia	Dato	Implicación para QUALIFY
Uso de TIC en MIPYME de Ecuador	18,7% en 2024; meta 25,9% al 2030	Hay espacio de crecimiento para soluciones digitales B2B
Empresas en encuesta global PwC	~1.000 empresas en ~60 países	Tendencia internacional robusta, no aislada
Uso de plataformas source-to-pay	94%	El mercado global valida la digitalización del procurement
Empresas con mayor riesgo de procurement	>70%	El dolor de supplier risk es real y creciente
Empresas que pueden anticipar disrupciones “en gran medida”	25%	Existe brecha de gestión de riesgo y trazabilidad

Fuente: MINTEL/PTE 2025–2030; PwC Digital Procurement Survey 2024; Deloitte Global CPO Survey 2023

2.1.8. Mercado de proveedores: tamaño del lado oferente

Como QUALIFY es una plataforma de dos lados, no basta con estimar la demanda de empresas compradoras; también hay que mirar la base potencial de proveedores dispuestos a registrarse y formalizarse. En 2024, SERCOP reportó 436.521 proveedores registrados en el RUP para el período 2008–2024 y 218.171 habilitados al momento del corte, además de USD 7.996,3 millones adjudicados en contratación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

pública durante 2024. Aunque QUALIFY no se limitaría al mercado público, estos datos son una señal fuerte de que en Ecuador sí existe una cultura de registro, acreditación y cumplimiento documental por parte de un universo amplio de proveedores. (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2024)

Ese dato ayuda a justificar la lógica del lado oferente del modelo: el proveedor ecuatoriano ya entiende el valor de estar registrado, habilitado y documentado para vender. QUALIFY puede capturar parte de esa conducta y trasladarla al ámbito privado-corporativo, ofreciendo evaluación, reputación, visibilidad y acceso a nuevas oportunidades de negocio.

Tabla 19. Mercado de proveedores

Indicador	Valor 2024	Lectura estratégica
Proveedores registrados en RUP (acumulado 2008–2024)	436.521	Existe una base amplia familiarizada con procesos de registro
Proveedores habilitados	218.171	Universo formal y activo potencialmente abordable
Contratación pública adjudicada	USD 7.996,3 millones	La economía de contratación y proveedores es relevante

Fuente: SERCOP, informe preliminar RDC 2024

2.1.9. Dimensionamiento del mercado: TAM, SAM y SOM

Para QUALIFY, el TAM del lado comprador puede estimarse como el total nacional de empresas medianas A, medianas B y grandes: 22,0 mil empresas. Esta cifra representa el universo de organizaciones que, por tamaño, tienen más probabilidad de contar con departamentos de compras, procesos formales y necesidad de un sistema de

evaluación de proveedores. Es una estimación razonable porque el mismo REEM muestra que estos estratos concentran mucha más capacidad económica y complejidad operativa que el resto del tejido empresarial (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

El SAM se puede acotar a la fase inicial geográfica del proyecto: Pichincha, Guayas y Azuay concentran 56,3% de las empresas del país. Si se aplica esa misma participación al TAM comprador de 22 mil empresas, el mercado servible inicial sería de aproximadamente 12,4 mil empresas. Esta es una inferencia de planeación, no una cifra censal directa, pero está anclada en la concentración geográfica real observada en el mercado empresarial ecuatoriano (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

El SOM debe ser más conservador. Si dentro de ese SAM se prioriza primero a organizaciones con mayor intensidad de proveedores y mayor dolor de compliance — industria, construcción, minería, energía y servicios corporativos— y se asume que ese nicho representa 35% del SAM, el mercado objetivo inmediato sería de 4,3 mil empresas. Capturar 3% de ese nicho en una etapa inicial equivaldría a cerca de 130 clientes empresariales, una meta ambiciosa pero defendible para una solución B2B especializada de entrada progresiva. Esta estimación es propia y depende de la ejecución comercial, alianzas y propuesta de valor (Kotler y Keller, 2022).

Tabla 20. Dimensionamiento del mercado

Nivel	Definición	Estimación
TAM	Medianas A + Medianas B + Grandes a nivel nacional	22.000 empresas
SAM	TAM ajustado a Pichincha + Guayas + Azuay (56,3%)	12.386 empresas
Nicho prioritario	35% del SAM en sectores/empresas de mayor dolor	4.335 empresas
SOM inicial	3% del nicho prioritario	130 empresas

Fuente: INEC REEM 2024

2.1.10. Conclusión del estudio de mercado

Existe una oportunidad real y cuantificable para una plataforma como QUALIFY en Ecuador. Por el lado comprador, hay una base aproximada de 22 mil empresas medianas y grandes con capacidad y necesidad potencial de profesionalizar la evaluación de proveedores. Por el lado oferente, la existencia de más de 218 mil proveedores habilitados en el RUP y de 436 mil registrados demuestra que el mercado ecuatoriano ya conoce la lógica de formalización, registro y validación para vender.

La oportunidad no se explica solo por cantidad, sino por el contexto: la digitalización del procurement avanza, la transparencia y el compliance ganan peso, y la gestión de supplier risk es cada vez más estratégica. Ecuador todavía tiene baja penetración TIC en MIPYME frente a la meta pública 2030, lo que sugiere espacio para crecimiento; y a nivel internacional, la adopción de plataformas source-to-pay ya es estándar en la mayoría de las organizaciones avanzadas. Por tanto, QUALIFY se ubica

en un punto donde convergen necesidad operativa, presión regulatoria, tendencia tecnológica y una base de mercado suficiente para justificar el modelo de negocio

2.2. Análisis de competencia

Permite identificar las soluciones existentes en el mercado que ofrecen servicios similares o sustitutos al proyecto propuesto, para evaluar las ventajas competitivas que permitirán posicionar la plataforma dentro del ecosistema empresarial (Porter, 1985). En el caso de la plataforma QUALIFY, la competencia no se limita a plataformas tecnológicas similares, sino que además incluye herramientas tradicionales que ya son usadas por las empresas para gestionar proveedores.

En el contexto ecuatoriano, muchas organizaciones aún gestionan sus procesos de evaluación de proveedores mediante sistemas manuales o herramientas internas, como hojas de cálculo, bases de datos propias o procesos administrativos que involucran diferentes áreas de la empresa. Aunque estos mecanismos permiten gestionar la información de proveedores, suelen presentar limitaciones en términos de estandarización, trazabilidad y eficiencia.

Por otro lado, en el mercado internacional existen diversas plataformas tecnológicas orientadas a la gestión de proveedores, procurement digital o supply chain management. Estas soluciones suelen estar orientadas a grandes corporaciones y pueden resultar complejas o costosas para muchas empresas del mercado ecuatoriano. En este

contexto, la propuesta de QUALIFY busca posicionarse como una plataforma especializada que combine criterios de evaluación técnica, transparencia y accesibilidad para el mercado empresarial local.

Con el objetivo de comprender mejor el posicionamiento del proyecto dentro del mercado, es importante analizar algunas de las soluciones existentes que actualmente se utilizan para la gestión y evaluación de proveedores. A continuación, se presenta una comparación general entre algunas de estas alternativas y la propuesta del proyecto QUALIFY.

Tabla 21. Comparación de soluciones de gestión y evaluación de proveedores.

Plataforma	Características	Limitaciones
SAP Ariba	Plataforma global de gestión de proveedores y compras	Alto costo e implementación compleja
Coupa	Sistema avanzado de gestión de compras y proveedores	Orientado a grandes corporaciones
Procesos manuales (Excel)	Bajo costo y fácil acceso	Información dispersa y procesos poco eficientes
QUALIFY	Plataforma accesible para evaluación estructurada de proveedores	Nueva solución en desarrollo

Fuente: elaboración propia

Muchas de las plataformas existentes en el mercado están orientadas principalmente a grandes corporaciones y suelen requerir inversiones significativas y procesos complejos de implementación. Por otro lado, muchas empresas aún gestionan sus proveedores mediante herramientas manuales que no permiten un control eficiente de la información ni una evaluación estructurada del desempeño. En este contexto,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

QUALIFY busca posicionarse como una solución tecnológica accesible que permita a las empresas mejorar la gestión y evaluación de sus proveedores mediante una plataforma digital sencilla, centralizada y orientada a la toma de decisiones (Porter, 1985).

2.2.1. Tipos de Competencia

Dentro del análisis del mercado se pueden identificar tres tipos principales de competencia: **competencia directa, competencia indirecta y soluciones sustitutas.**

✚ **Competencia directa:** plataformas tecnológicas que ofrecen servicios de gestión de proveedores o procurement digital similares a la propuesta del proyecto.

Tabla 22. Competencia directa

Empresa / Plataforma	Tipo de servicio	Alcance
SAP Ariba	Plataforma global de gestión de proveedores y compras	Internacional
Coupa	Plataforma de gestión de gastos y procurement digital	Internacional
Jaggaer	Soluciones de procurement y gestión de proveedores	Internacional
Oracle Procurement Cloud	Gestión digital de compras y proveedores	Internacional

Fuente: elaboración propia

Son ampliamente utilizadas por grandes corporaciones a nivel internacional, sin embargo, su implementación suele requerir inversiones significativas y procesos de integración tecnológica complejos.

🔗 **Competencia indirecta:** incluye herramientas o sistemas que las empresas utilizan para gestionar proveedores, pero que no están diseñadas específicamente para la evaluación estructurada de proveedores.

Tabla 23. Competencia indirecta

Tipo de solución	Descripción
Sistemas ERP empresariales	Algunos ERP incluyen módulos básicos de gestión de proveedores
Bases de datos internas	Empresas gestionan información de proveedores internamente
Sistemas administrativos	Procesos manuales de evaluación documental
Software de gestión empresarial	Herramientas generales de administración

Fuente: elaboración propia

Estas soluciones permiten organizar información, pero generalmente no incluyen sistemas especializados de evaluación y comparación de proveedores.

Soluciones sustitutas: son métodos tradicionales utilizados por las empresas para seleccionar proveedores.

Tabla 24. Soluciones sustitutas

Método	Características
Evaluación manual	Análisis documental realizado por el departamento de compras
Recomendaciones internas	Selección basada en experiencias previas
Relaciones comerciales históricas	Proveedores tradicionales sin evaluación formal
Licitaciones internas	Procesos comparativos sin herramientas digitales

Fuente: elaboración propia

Estos métodos siguen siendo ampliamente utilizados, pero presentan limitaciones en términos de eficiencia, transparencia y trazabilidad.

2.2.2. Comparación de soluciones disponibles

Para comprender mejor el posicionamiento de la plataforma QUALIFY dentro del mercado, se presenta una comparación entre diferentes tipos de soluciones utilizadas para gestionar proveedores.

Tabla 25. Comparación de soluciones disponibles

Característica	ERP tradicional	Plataformas globales	Métodos manuales	Plataforma QUALIFY
Evaluación estructurada de proveedores	Limitada	Alta	Baja	Alta
Transparencia en procesos	Media	Alta	Baja	Alta
Trazabilidad de decisiones	Media	Alta	Baja	Alta
Acceso a red de proveedores	Limitado	Alto	Muy limitado	Alto
Costo de implementación	Medio	Muy alto	Bajo	Medio
Adaptación al mercado ecuatoriano	Media	Baja	Alta	Muy alta

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Ventaja Competitiva del Proyecto

A partir del análisis realizado, se puede identificar que la plataforma QUALIFY presenta una propuesta de valor diferenciada dentro del mercado ecuatoriano. Mientras que las plataformas globales están diseñadas principalmente para grandes corporaciones

con alto nivel de digitalización, y los métodos tradicionales presentan limitaciones en eficiencia y transparencia, la propuesta del proyecto busca posicionarse como una solución intermedia que combine accesibilidad tecnológica con criterios técnicos de evaluación de proveedores.

Entre las principales ventajas competitivas del proyecto se pueden destacar:

- **Enfoque en el mercado empresarial ecuatoriano**, adaptado a las necesidades locales.
- **Sistema estructurado de evaluación de proveedores** basado en criterios técnicos y de compliance.
- **Acceso a una red digital de proveedores calificados**, que facilita la conexión entre empresas y proveedores.
- **Modelo tecnológico accesible y escalable**, adecuado para empresas medianas y grandes.
- **Integración de criterios ESG**, lo que permite fortalecer prácticas responsables dentro de las cadenas de suministro.

En conjunto, estas características permiten posicionar la plataforma como una herramienta que no solo agiliza la evaluación de proveedores, sino que además fortalece la transparencia, eficiencia y competitividad dentro del ecosistema empresarial.

2.2.4. Matriz de Posicionamiento Competitivo

Permite analizar cómo se ubican las diferentes soluciones disponibles en el mercado en función de dos variables estratégicas: nivel de digitalización del proceso de gestión de proveedores y especialización en evaluación estructurada de proveedores.

En el contexto del mercado empresarial ecuatoriano, muchas organizaciones aún utilizan métodos tradicionales para gestionar proveedores, lo que implica un bajo nivel de digitalización y poca estandarización en los procesos de evaluación. Por otro lado, existen plataformas tecnológicas globales altamente digitalizadas, pero que suelen ser complejas y poco adaptadas a la realidad del mercado local.

Variables de la matriz

Tabla 26. Matriz de posicionamiento competitivo

Variable	Descripción
Nivel de digitalización	Uso de tecnología para gestionar proveedores
Especialización en evaluación	Capacidad de evaluar proveedores mediante criterios técnicos y estructurados

Solución	Nivel de digitalización	Especialización en evaluación de proveedores	Posicionamiento
Métodos manuales	Bajo	Bajo	Procesos tradicionales utilizados por muchas empresas
ERP tradicionales	Medio	Bajo-Medio	Gestión administrativa general de proveedores
Plataformas globales de procurement	Muy alto	Alto	Soluciones avanzadas para grandes corporaciones
QUALIFY (propuesta)	Alto	Muy alto	Plataforma especializada en evaluación transparente de proveedores

Fuente: elaboración propia

El análisis muestra que las soluciones tradicionales utilizadas por muchas empresas presentan bajos niveles de digitalización y estandarización en la evaluación de proveedores. Por otro lado, las plataformas globales ofrecen soluciones altamente digitalizadas, pero suelen estar orientadas a grandes corporaciones y requieren inversiones significativas para su implementación.

Ilustración 2. Matriz de posicionamiento competitivo



Fuente: elaboración propia

La plataforma QUALIFY busca posicionarse en un espacio estratégico del mercado al ofrecer una solución digital especializada en la evaluación transparente de proveedores, adaptada a las necesidades del mercado empresarial ecuatoriano. Este posicionamiento permite diferenciar el proyecto tanto de los métodos tradicionales como de las plataformas internacionales complejas, ofreciendo una alternativa accesible, eficiente y alineada con las necesidades de las empresas locales.

2.2.5. Selección de segmentos de mercado

En el caso de la plataforma QUALIFY, orientada a la calificación y selección transparente de proveedores, la segmentación se realiza considerando variables como tamaño de la empresa, sector económico, complejidad de los procesos de compras y necesidad de gestionar proveedores de manera estructurada; permitiendo identificar aquellos segmentos del mercado empresarial ecuatoriano donde la adopción de una plataforma digital de gestión de proveedores puede generar mayor valor (Kotler y Keller, 2022).

Del análisis de mercado realizado se desprende que las empresas medianas y grandes son las que tienen mayor disposición para incorporar este tipo de herramientas, debido a que manejan un mayor número de proveedores, cuentan con departamentos formales de compras y enfrentan mayores exigencias en términos de transparencia, cumplimiento normativo y gestión de riesgos en sus procesos de contratación.

Inicialmente el proyecto se enfocará en empresas ubicadas en Quito y Guayaquil, ciudades donde se concentra una gran parte de la actividad empresarial del país.

2.2.6. Segmentos potenciales del mercado

Considerando el contexto empresarial ecuatoriano, así como las características del servicio y el perfil de clientes, se pueden identificar varios segmentos potenciales que podrían beneficiarse del uso de la plataforma (Kotler y Keller, 2022).

Segmentos por tipo de empresa

Estos sectores presentan mayor necesidad de herramientas que permitan evaluar proveedores de forma estructurada y reducir riesgos operativos y legales.

Tabla 27. Segmentos por tipo de empresa

Segmento	Características	Nivel de oportunidad
Empresas industriales	Requieren proveedores técnicos y especializados	Muy Alto
Empresas de construcción	Alto uso de contratistas y subcontratistas	Muy Alto
Empresas mineras y energéticas	Procesos rigurosos de evaluación de proveedores	Muy Alto
Empresas de servicios corporativos	Necesitan gestionar proveedores externos	Alto
Empresas comerciales grandes	Manejan cadenas de abastecimiento amplias	Medio Alto

Fuente: elaboración propia

2.2.7. Segmentación por tamaño de empresa

El tamaño de la empresa constituye uno de los criterios más relevantes para determinar el mercado objetivo del proyecto. Según datos del INEC, la estructura empresarial del Ecuador tiene como base predominante a las microempresas; sin

embargo, las empresas medianas y grandes concentran la mayor parte de la actividad económica y poseen estructuras organizacionales más complejas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Tabla 28. Segmentos por tamaño de empresa

Tamaño de empresa	Número aproximado en Ecuador	Relevancia para la plataforma
Microempresa	Muy alto	Baja
Pequeña empresa	Alto	Media
Mediana empresa	Medio	Alta
Gran empresa	Bajo	Muy alta

Fuente: elaboración propia

Las empresas medianas y grandes representan el segmento con mayor potencial para la plataforma, ya que suelen contar con procesos formales de compras, mayor número de proveedores y mayor necesidad de implementar sistemas de evaluación y control.

2.2.8. Selección del segmento objetivo

A partir del análisis de los diferentes segmentos del mercado, se selecciona como mercado objetivo principal a las empresas medianas y grandes que operan en sectores con alto uso de proveedores, tales como industria, construcción, minería, energía y servicios empresariales en Quito y Guayaquil; en organizaciones que presentan las siguientes características:

- manejo de múltiples proveedores
- necesidad de procesos de evaluación estructurados

- cumplimiento de requisitos de compliance
- interés en mejorar la eficiencia de los procesos de compras
- capacidad de inversión en soluciones tecnológicas empresariales

2.2.9. Segmento de proveedores dentro de la plataforma

La plataforma también considera como segmento relevante a los proveedores que buscan acceder a nuevas oportunidades de negocio dentro del mercado empresarial.

Este segmento incluye principalmente:

Tabla 29. Segmentos de proveedores dentro de la plataforma

Segmento de proveedores	Características
MIPYMES	Buscan visibilidad y acceso a nuevos clientes
Proveedores técnicos especializados	Empresas con servicios o productos industriales
Proveedores locales	Empresas que desean integrarse a cadenas de suministro
Empresas certificadas	Proveedores con estándares de calidad o cumplimiento

Fuente: elaboración propia

La inclusión de proveedores dentro de la plataforma permite generar un ecosistema empresarial digital, donde las empresas pueden encontrar proveedores calificados y los proveedores pueden mejorar su posicionamiento dentro del mercado corporativo.

En síntesis, la estrategia de segmentación del proyecto se orienta principalmente hacia empresas medianas y grandes que operan en sectores productivos con alta dependencia de proveedores, así como hacia proveedores que buscan integrarse a

cadenas de suministro empresariales. Esta selección permite enfocar el modelo de negocio hacia aquellos segmentos que presentan mayor necesidad de soluciones estructuradas para la gestión de proveedores y mayor capacidad para adoptar plataformas digitales especializadas.

2.3. Estrategia de marketing

Las acciones comerciales están enfocadas en posicionar a la plataforma QUALIFY como una solución tecnológica para la evaluación y selección transparente de proveedores de medianas y grandes empresas que buscan optimizar sus procesos de compras y reducir riesgos asociados a la contratación.

El enfoque de marketing estará dirigido al mercado B2B (Business to Business), con orientación hacia establecer relaciones directas con empresas, departamentos de compras y responsables de gestión de proveedores; por lo que la estrategia está en la demostración del valor que aportará la plataforma a las organizaciones; en términos de eficiencia operativa, transparencia en los procesos y mejora en la toma de decisiones.

Por lo tanto las estrategias se enfocan en marketing digital, generación de alianzas con gremios empresariales, participación en eventos corporativos y consultoría y capacitaciones para educar al mercado en la gestión estructurada de proveedores.

2.3.1. Posicionamiento de la plataforma

La estrategia de captación de clientes estará orientada principalmente a empresas que cuenten con procesos formales de compras y que requieran herramientas para gestionar proveedores de manera eficiente.

Tabla 30. Canales de captación de clientes

Canal	Descripción
Marketing digital	Campañas en LinkedIn y medios especializados
Alianzas institucionales	Cámaras empresariales y gremios industriales
Eventos empresariales	Participación en ferias y congresos corporativos
Ventas B2B directas	Contacto directo con empresas objetivo
Contenido especializado	Artículos, webinars y publicaciones técnicas

Fuente: elaboración propia

Estas estrategias permitirán posicionar la plataforma dentro del mercado empresarial y generar oportunidades comerciales con empresas potencialmente interesadas en el servicio.

2.3.2. Marketing MIX

El mix de marketing corresponde al conjunto de herramientas estratégicas utilizadas por una empresa para posicionar su producto o servicio en el mercado., desde cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: corresponde a una plataforma digital de evaluación y calificación de proveedores diseñada para facilitar la gestión de proveedores dentro de las

organizaciones; cuyo valor radica en la capacidad para mejorar la transparencia y eficiencia en los procesos de selección de proveedores.

Tabla 31. Características del Producto

Elemento	Descripción
Plataforma digital	Sistema web para evaluar y gestionar proveedores
Base de datos empresarial	Registro estructurado de proveedores
Sistema de calificación	Evaluación mediante criterios técnicos y de compliance
Reportes analíticos	Información para apoyar la toma de decisiones
Certificación de proveedores	Validación de cumplimiento de estándares

Fuente: elaboración propia

Precio: se basa en una estructura flexible que permita generar ingresos recurrentes a través del uso de la plataforma; combinando sostenibilidad en el negocio a través de servicios anexos y relacionados al desarrollo de una plataforma de selección de proveedores.

Tabla 32. Modelo de precios

Tipo de ingreso	Descripción
Suscripción empresarial	Empresas pagan acceso a la plataforma
Evaluación de proveedores	Proveedores pagan por procesos de evaluación
Certificación de proveedores	Pago por certificaciones o acreditaciones
Servicios adicionales	Consultoría y análisis de proveedores

Fuente: elaboración propia

Plaza (Distribución): se realizará principalmente a través de medios digitales, ya que la plataforma funcionará mediante acceso web; brindando la capacidad de expansión a nivel regional.

Tabla 33. Plaza - Distribución

Canal	Descripción
Plataforma web	Acceso principal al servicio
Acceso empresarial	Uso de la plataforma por empresas
Acceso para proveedores	Registro y evaluación de proveedores
Alianzas institucionales	Promoción del servicio en redes empresariales

Fuente: elaboración propia

Promoción: la estrategia de promoción estará orientada a posicionar la plataforma dentro del mercado empresarial mediante acciones de comunicación y marketing especializado. Con enfoque B2B orientado a empresas que requieren optimizar sus procesos de gestión de proveedores. A través de una combinación de marketing digital, alianzas institucionales y ventas directas, la plataforma

Tabla 34. Promoción

Estrategia	Descripción
Marketing de contenidos	Publicación de artículos sobre gestión de proveedores
Eventos empresariales	Participación en congresos y ferias
Redes profesionales	Difusión en LinkedIn y plataformas empresariales
Alianzas con gremios	Promoción en cámaras empresariales
Webinars y capacitaciones	Educación del mercado sobre procurement

Fuente: elaboración propia

2.4. Modelo Canvas – plataforma Qualify

Una vez definido el segmento de negocio, se emplea el Modelo Canvas como herramienta estratégica para determinar los elementos fundamentales para la generación

de valor, definir canales de distribución y demás actividades estratégicas que acompañan la creación de valor, el funcionamiento del negocio y su viabilidad económica (Drucker, 2007).

En la siguiente figura se presenta el Modelo Canvas correspondiente al proyecto de la plataforma digital para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador, el que resume la lógica de funcionamiento del modelo de negocio propuesto.

Tabla 35. Modelo CANVAS

MODELO CANVAS				
PLATAFORMA QUALIFY				
Proyecto: Plataforma digital para calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador				
8 - Alianzas Clave	6 - Actividades Clave	2 - Propuesta de Valor	4 - Relación con Clientes	1 - Segmentos de Mercado
Universidades, gremios, socios tecnológicos	Desarrollo plataforma, evaluación proveedores con requisitos del cliente	Evaluación transparente de proveedores Evitar compliance Guía de proveedores calificados	Soporte, autoservicio, capacitación	Empresas industriales medianas y proveedores MIPYMES
	7 - Recursos Clave		3 - Canales	
	Software, base de datos, equipo técnico		Web, marketing digital, alianzas	
9 - Estructura de Costos			5 - Fuentes de Ingresos	
Desarrollo tecnológico, cloud, personal técnico y evaluador			Evaluaciones, suscripciones, certificaciones	

Fuente: Elaboración propia.

El segmento de mercado al que está enfocado el desarrollo de una herramienta tecnológica está direccionado a empresas medianas y grandes de las Provincias de Pichincha y Guayaquil, que cuentan con departamentos de compras para la selección de proveedores.

Tabla 36. Modelo CANVAS – Segmento de Mercado

I. SEGMENTOS DE MERCADO			
Segmento	Descripción	Necesidad principal	Tamaño potencial
Proveedores MIPYMES	Empresas pequeñas que desean vender a grandes compañías	Necesitan visibilidad y demostrar capacidades	1 Muy alto
Empresas industriales medianas	Empresas manufactureras, mineras, energéticas y de construcción	Necesitan seleccionar proveedores confiables y reducir riesgos	2 Alto
Departamentos de compras	Unidades internas encargadas de compras y contrataciones	Necesitan herramientas digitales para evaluar proveedores	2 Alto
Grandes empresas corporativas	Corporaciones con procesos complejos de compras	Requieren sistemas estandarizados de evaluación de proveedores	3 Medio
Proveedores especializados	Empresas técnicas o industriales	Necesitan certificarse para acceder a mercados corporativos	3 Medio
Consultoras de cumplimiento	Empresas que auditan proveedores	Necesitan plataformas de evaluación	3 Medio
Universidades o instituciones certificadoras	Organismos que avalan procesos técnicos	Participan como entes de verificación	4 Bajo

Fuente: Elaboración propia.

El valor agregado para el diseño de esta herramienta tecnológica; se ha considerado que contribuye a la disminución de horas destinadas al proceso de selección y contratación de proveedores; haciendo un proceso más dinámico que contribuya objetivamente al proceso de selección y reduzca riesgos por incumplimientos normativos; haciendo que una herramienta tecnológica integre criterios de selección que actualmente son realizados sin ayuda tecnológica.

Tabla 37. Modelo CANVAS – Propuesta de valor

2. PROPUESTA DE VALOR

Elemento	Descripción	Beneficio para el cliente
Evaluación objetiva de proveedores	Sistema técnico de calificación basado en criterios verificables	Reduce subjetividad en la selección
Transparencia en compras	Plataforma abierta que permite comparar proveedores	Reduce riesgos de favoritismo
Red digital de proveedores calificados	Base de datos estructurada de proveedores verificados	Facilita búsqueda rápida
Reducción de riesgos de compliance	Evaluación de cumplimiento legal, financiero y técnico	Evita sanciones o conflictos
Acceso a nuevos mercados	Proveedores pueden ser visibles para varias empresas	Genera oportunidades comerciales
Mejora continua para proveedores	Retroalimentación estructurada	Permite mejorar capacidades
Plataforma digital escalable	Sistema SaaS disponible en línea	Reduce costos operativos
Evaluación externa independiente	Aval de universidad o entidad técnica	Aumenta credibilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los medios adecuados para llegar al cliente objetivo y comunicar los beneficios de una plataforma para los procesos de selección de clientes, considerando que el modelo de negocios es B2B, entre las propuestas se han considerado alianzas estratégicas a través de cámaras e industrias, eventos empresariales y un equipo comercial

Tabla 38. Modelo CANVAS – Canales

3. CANALES

Canal	Descripción	Objetivo
Plataforma web	Portal digital principal del servicio	Acceso al sistema
Marketing digital	LinkedIn, Google Ads, redes profesionales	Captación de empresas
Alianzas con gremios empresariales	Cámaras industriales o mineras	Acceso a empresas
Universidades	Instituciones que avalan el sistema	Credibilidad técnica
Eventos empresariales	Congresos, ferias industriales	Captación de clientes
Ventas directas B2B	Equipo comercial	Venta a empresas grandes
Contenido técnico	Blogs, webinars, artículos	Educación del mercado

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los servicios esperados por el cliente, se ha considerado dentro de las opciones para satisfacer sus expectativas la asistencia personalizada a través de

un soporte respecto al uso de la plataforma a modo de inducción; capacitación relacionada a la selección de proveedores y al uso de la herramienta, así como la emisión de reportería que permita realizar el análisis de datos e información relevante del proceso.

Tabla 39. Modelo CANVAS – Relación con clientes

4. RELACIÓN CON CLIENTES

Tipo de relación	Descripción	Objetivo
Asistencia personalizada	Soporte a empresas en uso de plataforma	Implementación
Plataforma autoservicio	Empresas gestionan proveedores directamente	Escalabilidad
Atención técnica especializada	Soporte en evaluación de proveedores	Confianza
Comunidad empresarial	Red de proveedores y compradores	Networking
Capacitación	Formación en gestión de proveedores	Adopción del sistema
Reportes analíticos	Información sobre desempeño de proveedores	Valor agregado

Fuente: Elaboración propia.

Entre las fuentes de ingreso, se han identificado varias asociadas al servicio principal; como accesibilidad a base de datos de proveedores, servicios de consultoría en la gestión de compras, calificación a proveedores acorde a la industria a la que desean ofrecer sus productos o servicios; entre otros.

Tabla 40. Modelo CANVAS – Fuentes de ingresos

5. FUENTES DE INGRESOS		
Fuente de ingresos	Descripción	Modelo
Pago por evaluación de proveedores	Proveedores pagan por ser evaluados	Pago por servicio
Suscripción empresarial	Empresas pagan acceso a base de proveedores	Suscripción
Evaluaciones premium	Auditorías o verificaciones avanzadas	Servicio adicional
Certificaciones	Certificados de proveedor calificado	Tarifa
Servicios de consultoría	Asesoría en gestión de compras	Honorarios
Publicidad empresarial	Proveedores destacados en la plataforma	Promoción
Reportes de mercado	Informes sobre proveedores y tendencias	Venta de datos

Fuente: Elaboración propia.

La plataforma tecnológica para la selección de proveedores agrupa un conjunto de servicios que abarca desde la elaboración de evaluaciones, base de datos de proveedores, capacitación a empresas sobre los procesos involucrados además del manejo de la plataforma, entre otros.

Tabla 41. Modelo CANVAS – Actividades clave

6. ACTIVIDADES CLAVE	
Actividad	Descripción
Desarrollo de plataforma tecnológica	Programación, diseño, actualización y mantenimiento del portal web.
Diseño del modelo de evaluación de proveedores	Creación de criterios técnicos, financieros, legales y de sostenibilidad para evaluar proveedores.
Evaluación técnica de proveedores	Revisión documental y análisis de cumplimiento para calificar proveedores.
Gestión de base de datos empresarial	Administración de la información de proveedores y empresas registradas.
Marketing digital y captación de clientes	Estrategias de promoción para atraer empresas y proveedores a la plataforma.
Gestión de alianzas institucionales	Coordinación con universidades, gremios y entidades certificadoras.
Soporte técnico a usuarios	Atención y asistencia a usuarios en el uso del sistema.
Análisis de datos y generación de reportes	Elaboración de informes sobre desempeño y riesgos de proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Este desarrollo tecnológico involucra la necesidad de información respecto a base de datos de proveedores, condiciones y parámetros técnicas de evaluación a proveedores por tipo de industria, servidores y sistemas de nube que soporten la propuesta.

Tabla 42. Modelo CANVAS – Recursos clave

7. RECURSOS CLAVE	
Recurso	Descripción
Plataforma tecnológica	Sistema digital que permite registrar, evaluar y comparar proveedores.
Base de datos de proveedores	Información estructurada de proveedores disponibles para empresas.
Modelo de evaluación técnica	Metodología que define cómo se evalúan los proveedores. Utilizando ESG
Equipo de desarrollo tecnológico	Programadores e ingenieros encargados del sistema.
Equipo de evaluación y auditoría	Profesionales que revisan y validan información de proveedores.
Marca y reputación del sistema	Credibilidad y confianza generada en el mercado empresarial.
Alianzas institucionales	Convenios con universidades y gremios que respaldan el sistema.
Infraestructura cloud	Servidores y sistemas en la nube para operar la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

Las alianzas identificadas para el presente proyecto son principalmente las cámaras empresariales, gremios industriales, servicios de desarrolladores, consultoras de asesoría en cumplimientos normativos, entre otros.

Tabla 43. Modelo CANVAS – Alianzas clave

8. ALIANZAS CLAVE

Alianza	Beneficio
Universidades	Validación técnica del proceso de evaluación
Cámaras empresariales	Acceso a empresas y difusión del sistema
Gremios industriales	Promoción entre empresas del sector
Empresas tecnológicas	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
Consultoras de compliance	Evaluación normativa y de cumplimiento
Instituciones financieras	Evaluación financiera de proveedores
Organismos de certificación	Establecimiento de estándares de calidad

Fuente: Elaboración propia.

Los costos asociados principalmente se centran en el diseño y desarrollo de la plataforma, la infraestructura para su almacenamiento a través de una nube, el proceso de análisis y evaluación de proveedores; así como los costos de licencias de software.

Tabla 44. Modelo CANVAS – Estructura de costos

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Tipo de costo	Descripción
Desarrollo plataforma tecnológica	Costos de programación, diseño y actualización del sistema
Infraestructura cloud	Servicios de servidores, almacenamiento y seguridad
Sueldos del equipo técnico	Pago a desarrolladores, analistas y personal técnico
Marketing y ventas	Promoción, publicidad digital y desarrollo comercial
Evaluación de proveedores	Costos asociados al proceso de análisis y validación
Costos administrativos	Gestión operativa, contabilidad y administración
Licencias de software	Herramientas tecnológicas necesarias para la operación
Costos legales y compliance	Cumplimiento normativo y asesoría legal
Soporte técnico	Atención y mantenimiento del sistema para usuarios

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo de negocio busca conectar dos actores clave del ecosistema empresarial: las empresas que requieren proveedores confiables y los proveedores que buscan acceder a nuevas oportunidades de negocio. Esta interacción genera un efecto de red, en el que la plataforma gana valor a medida que aumenta su tamaño, el número de empresas y proveedores registrados.

El modelo de ingresos basado en evaluaciones de proveedores, suscripciones empresariales y certificaciones permite establecer una estructura del negocio sostenible, dado que combina ingresos recurrentes con servicios de valor agregado.

2.5. Plan estratégico

2.5.1. Descripción general de la empresa

El proyecto **QUALIFY** tiene como propósito crear una plataforma digital enfocada en optimizar la gestión y elección de proveedores dentro del sector empresarial del Ecuador. Esta herramienta pretende brindar a las organizaciones un mecanismo organizado para valorar a sus proveedores con base en parámetros técnicos, financieros y de cumplimiento legal, contribuyendo de esta manera a una toma de decisiones más eficientes en los procesos de adquisición y contratación (Collins y Porras, 1996).

Este enfoque, es aplicable a sectores productivos, como la industria, la construcción, la minería, la energía y los servicios empresariales; en donde las organizaciones dependen de redes amplias de proveedores para el desarrollo de sus operaciones; y que a pesar de ello los

procesos de selección son demasiado operativos debido a la ausencia de herramientas que automaticen los criterios de aceptación; así como su estandarización; generando posibilidad de ocurrencia de riesgos operativos, procesos de selección poco transparentes e incremento de costos administrativos.

La plataforma QUALIFY propone un sistema digital para registrar, evaluar y comparar proveedores de manera objetiva, generando una red confiable de empresas calificadas que sean de uso de organizaciones que buscan mejorar la eficiencia y seguridad de sus procesos de compras.

QUALIFY busca convertirse en una herramienta estratégica para las empresas medianas y grandes que buscan fortalecer los procesos de contratación, reducir riesgos de compliance y mejorar la transparencia en la gestión de proveedores.

QUALIFY

Plataforma digital para evaluación de proveedores

Slogan:

“Proveedores confiables para decisiones empresariales inteligentes.”

2.5.2. Enfoque ESG

El enfoque ESG (Environmental, Social and Governance) se ha consolidado en los últimos años como un marco estratégico que integra criterios ambientales, sociales y de

gobernanza para los modelos de negocio, facilitando la evaluación no solo del desempeño económico sino también de la influencia que genera en su entorno, su aporte al progreso social y el nivel de calidad en sus prácticas de gestión y transparencia.

La plataforma digital para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador incorpora criterios ESG, ya que fomenta prácticas responsables en los procesos de contratación empresarial a través del establecimiento de criterios técnicos, legales y de sostenibilidad para la evaluación de proveedores; persiguiendo fortalecer las cadenas de suministro con procesos transparentes, responsables y de responsabilidad en las prácticas empresariales.

Enfoque Ambiental (Environmental)

La dimensión ambiental del modelo ESG está orientada a disminuir los efectos negativos que genera las actividades productivas sobre el medio ambiente. En el contexto de la plataforma propuesta, este enfoque se materializa a través de la incorporación de criterios de selección de proveedores desde un aspecto ambiental, incentivando las buenas prácticas ambientales, junto con la conservación de los recursos naturales, mediante el manejo y gestión de residuos dentro del cumplimiento normativo ambiental.

Actualmente la normativa ecuatoriana exige el cumplimiento de normativa ambiental referente a las distintas actividades productivas; por lo que este enfoque requiere su inclusión dentro de los criterios de elegibilidad por tipo de industria en los procesos de selección de proveedores.

De esta manera, las empresas usuarias de la plataforma podrán identificar proveedores que operen bajo estándares ambientales adecuados, fortaleciendo la sostenibilidad de sus cadenas de suministro.

Tabla 45. Enfoque Ambiental

Acción ambiental	Descripción	Impacto esperado
Evaluación ambiental de proveedores	Inclusión de criterios ambientales dentro del sistema de calificación	Identificación de proveedores responsables
Promoción de certificaciones ambientales	Incentivar certificaciones como ISO 14001 u otras normas ambientales	Mejora de prácticas empresariales
Digitalización de procesos	Uso de plataforma digital que reduce uso de papel	Reducción de impacto ambiental
Trazabilidad ambiental	Registro de información ambiental de proveedores	Mayor transparencia en la cadena de suministro

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque Social (Social)

El componente social del enfoque ESG se relaciona con el impacto que las empresas generan en la sociedad, incluyendo aspectos como el desarrollo económico, la inclusión empresarial, las condiciones laborales y el fortalecimiento de las comunidades.

En este sentido, la plataforma digital puede contribuir el desarrollo social a través de la integración de proveedores locales, pequeñas y medianas empresas dentro de las cadenas de suministro de grandes empresas. Muchas MIPYMES enfrentan dificultades para acceder a

mercados corporativos debido a la falta de visibilidad o de procesos formales de evaluación que les permitan demostrar sus capacidades.

La plataforma permitirá que estos proveedores puedan ser evaluados de forma objetiva y transparente, generando mayores oportunidades de participación dentro del mercado empresarial.

Tabla 46. Enfoque Social

Acción social	Descripción	Impacto esperado
Inclusión de MIPYMES	Facilitar que pequeñas y medianas empresas accedan a procesos de evaluación	Mayor acceso a oportunidades de negocio
Transparencia en contratación	Promoción de procesos de selección objetivos	Reducción de conflictos empresariales
Desarrollo de proveedores	Retroalimentación para mejorar capacidades de proveedores	Fortalecimiento del tejido empresarial
Generación de oportunidades económicas	Mayor acceso al mercado corporativo	Desarrollo económico local

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque de Gobernanza (Governance)

Este componente se vincula a la transparencia en las prácticas de gestión empresarial cuya base sea la ética corporativa y cumplimiento normativo dentro de las organizaciones.

Para el proyecto, este componente constituye un pilar fundamental del modelo de negocio, ya que el objetivo de la plataforma es brindar procesos de selección transparentes

que mantengan una trazabilidad en los procesos de selección de proveedores. La plataforma facilita documentar los criterios utilizados para seleccionar proveedores y así disminuir la discrecionalidad en las decisiones y mejorar sus prácticas de compliance.

Este enfoque fortalece la gobernanza corporativa en las empresas usuarias, facilitando auditorías internas, procesos de control y la aplicación de buenas prácticas en la administración de las compras.

Tabla 47. Enfoque de Gobernanza

Acción de gobernanza	Descripción	Impacto esperado
Evaluación transparente de proveedores	Sistema estructurado de calificación	Reducción de subjetividad
Cumplimiento normativo	Verificación de requisitos legales y financieros	Reducción de riesgos empresariales
Registro de procesos de evaluación	Documentación digital de decisiones	Mayor trazabilidad
Fortalecimiento de compliance	Herramienta para gestión responsable de compras	Mejora de gobernanza corporativa

Fuente: Elaboración propia.

En otras palabras la plataforma no solo busca generar eficiencia en los procesos de compras, sino contribuir al desarrollo de un ecosistema empresarial responsable, competitivo y sostenible en el contexto ecuatoriano.

Tabla 48. Matriz ESG

Dimensión ESG	Objetivo estratégico	Acciones del proyecto	Indicadores de impacto
Ambiental (Environmental)	Promover prácticas ambientales responsables en la selección de proveedores	Incorporar criterios ambientales dentro del sistema de evaluación de proveedores	Número de proveedores evaluados con criterios ambientales
		Evaluar cumplimiento de normativas ambientales	Porcentaje de proveedores que cumplen estándares ambientales
		Promover certificaciones ambientales como ISO 14001	Número de proveedores con certificaciones ambientales
		Implementar procesos digitales para reducir uso de papel	Reducción de procesos administrativos físicos
Social (Social)	Fortalecer la participación de proveedores en el mercado empresarial	Facilitar la inclusión de MIPYMES dentro de la plataforma	Número de MIPYMES registradas en la plataforma
		Generar mayor visibilidad para proveedores locales	Número de proveedores registrados por sector
		Promover procesos de contratación transparentes	Reducción de conflictos en procesos de selección
		Impulsar el desarrollo de proveedores mediante retroalimentación	Número de proveedores que mejoran su evaluación
Gobernanza (Governance)	Fortalecer la transparencia en los procesos de compras empresariales	Implementar un sistema estructurado de evaluación de proveedores	Número de evaluaciones realizadas en la plataforma

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

		Garantizar cumplimiento normativo en los procesos de contratación	Porcentaje de proveedores que cumplen requisitos legales
		Generar trazabilidad digital en los procesos de selección	Registro de evaluaciones y auditorías de proveedores
		Apoyar prácticas de compliance empresarial	Reducción de riesgos de contratación para las empresas

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el proyecto se alinea con las tendencias globales de gestión empresarial promoviendo la sostenibilidad, la responsabilidad social y las buenas prácticas de gobernanza corporativa.

2.5.3. *Productos y Servicios*

La empresa propone el desarrollo de una **plataforma digital especializada en la calificación y selección transparente de proveedores**, orientada a optimizar los procesos de gestión de compras dentro de las organizaciones. A través de esta plataforma, las empresas podrán evaluar proveedores utilizando criterios técnicos, legales, financieros y de cumplimiento normativo, facilitando la toma de decisiones en los departamentos de compras y reduciendo riesgos asociados a la contratación.

El sistema funcionará como un ecosistema digital empresarial que conectará a empresas compradoras con proveedores previamente evaluados, permitiendo a las organizaciones acceder a información estructurada sobre las capacidades, cumplimiento

normativo y desempeño de los proveedores registrados en la plataforma. De esta manera, la empresa ofrecerá una solución tecnológica que contribuya a mejorar la transparencia, eficiencia y trazabilidad de los procesos de abastecimiento empresarial.

Servicio Principal

El servicio principal corresponde a la plataforma digital para la evaluación y calificación de proveedores, que permite gestionar de manera estructurada la información de sus proveedores y aplicar procesos de evaluación previamente definidos.

A través de la plataforma, las empresas podrán registrar proveedores, evaluar su cumplimiento de requisitos técnicos y legales, comparar alternativas disponibles y documentar los procesos de selección de manera digital. Este sistema permitirá centralizar la información de proveedores y mejorar la eficiencia en la gestión de compras empresariales.

Tabla 49. Servicio principal

Servicio	Descripción	Beneficio para el cliente
Plataforma digital de evaluación de proveedores	Sistema web que permite registrar y evaluar proveedores	Mejora la gestión de proveedores
Base de datos de proveedores calificados	Información estructurada de proveedores evaluados	Facilita la búsqueda de proveedores confiables
Sistema de calificación de proveedores	Evaluación mediante criterios técnicos y legales	Mejora la toma de decisiones
Comparación de proveedores	Herramientas para analizar alternativas disponibles	Optimización de procesos de compras
Registro y trazabilidad de evaluaciones	Documentación digital de los procesos de evaluación	Mayor transparencia en la contratación

Fuente: Elaboración propia.

Servicios Complementarios

Existen servicios complementarios que amplían la oferta del servicio añadiendo valor al ecosistema empresarial entre contratantes y proveedores; a través de parámetros definidos se puede perfilar proveedores a fin de alimentar una amplia base de datos disponibles para las empresas interesadas. Así también la plataforma facilita brindar asesoría y capacitaciones sobre los procesos de compras y la normativa para su cumplimiento.

Tabla 50. Servicio complementario

Servicio	Descripción	Valor generado
Evaluaciones avanzadas de proveedores	Análisis más detallado de cumplimiento técnico y financiero	Reducción de riesgos empresariales
Certificación de proveedores	Emisión de certificados de proveedor calificado	Mayor confianza en los procesos de contratación
Reportes de desempeño de proveedores	Informes analíticos sobre desempeño y cumplimiento	Mejora en la gestión de proveedores
Asesoría en gestión de proveedores	Consultoría para mejorar procesos de compras empresariales	Optimización de procesos internos
Capacitación empresarial	Formación en gestión de proveedores y compliance	Desarrollo de capacidades organizacionales

Fuente: Elaboración propia.

2.5.4. Modelo de Entrega de Servicio

Se basa en una plataforma tecnológica accesible a través de internet, que permitirá a las empresas utilizarla desde cualquier ubicación, sin necesidad de instalación de aplicaciones en servidores.

Tabla 51. Modelo entrega de servicio

Tipo de acceso	Descripción
Acceso empresarial	Empresas que utilizan la plataforma para evaluar proveedores
Acceso para proveedores	Proveedores que se registran para ser evaluados
Acceso administrativo	Gestión del sistema y supervisión de evaluaciones
Acceso analítico	Generación de reportes y análisis de información

Fuente: Elaboración propia.

La plataforma funcionará bajo un esquema digital que permitirá registrar proveedores, realizar evaluaciones y acceder a información relevante de manera centralizada.

Este modelo digital permitirá que el servicio sea escalable, facilitando su expansión hacia diferentes sectores empresariales y permitiendo incorporar progresivamente nuevas empresas y proveedores dentro del sistema.

2.6. Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida

El desarrollo de la plataforma digital QUALIFY, enfocada en la evaluación y elección transparente de proveedores, implica diversos riesgos asociados a la adopción tecnológica, la aceptación del mercado, los aspectos regulatorios y la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

En proyectos de plataformas digitales B2B, los principales riesgos se relacionan con la capacidad de generar masa crítica de usuarios, la confianza en el sistema de evaluación y la viabilidad económica del modelo de ingresos.

La identificación temprana de riesgos ayuda a diseñar estrategias de prevención y mitigación, reduciendo el impacto potencial sobre el proyecto. En este caso, el enfoque se basa en los principios de gestión de riesgos de proyectos establecidos por el Project Management Institute (PMI), que establece que los riesgos deben ser identificados, analizados y gestionados mediante planes de respuesta estructurados.

En el caso de QUALIFY, los riesgos se clasifican en riesgos de mercado, tecnológicos, regulatorios y financieros, los cuales pueden afectar el desarrollo del proyecto si no se gestionan adecuadamente.

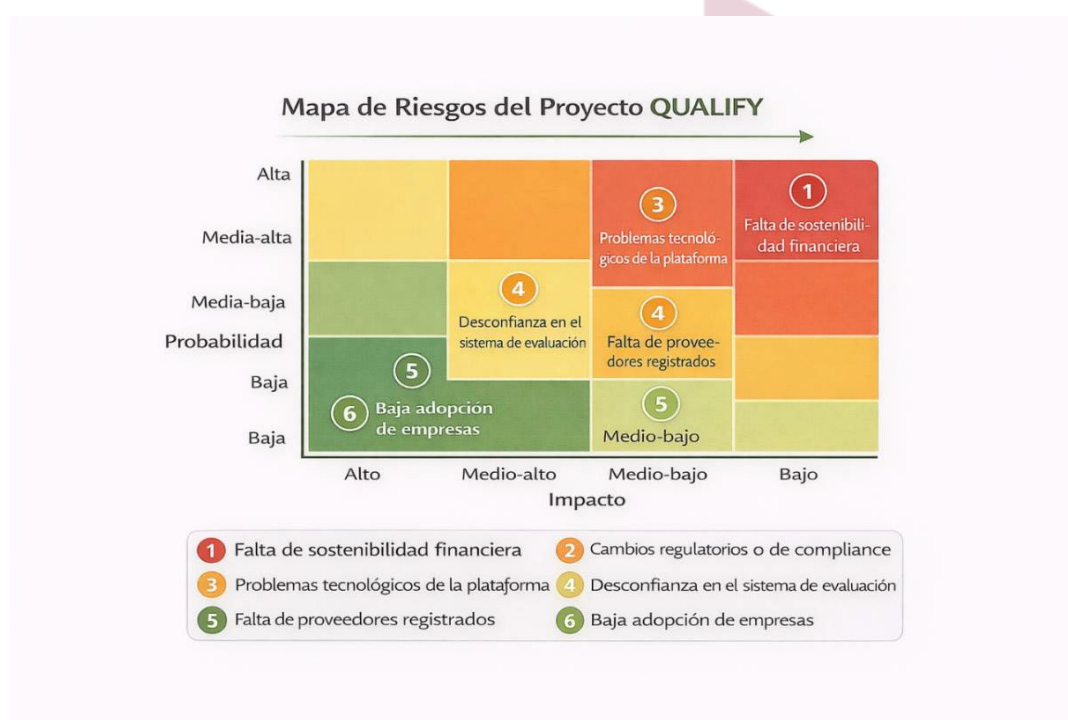
Tabla 52. Riesgos del proyecto

Riesgo	Descripción	Prevención	Mitigación
Baja adopción de empresas	Las empresas podrían no adoptar la plataforma inicialmente por desconocimiento o resistencia al cambio	Estrategia de educación del mercado y alianzas con gremios empresariales	Implementar pilotos con empresas industriales para demostrar beneficios
Falta de proveedores registrados	Sin una base amplia de proveedores la plataforma pierde valor	Campañas de captación de proveedores y alianzas con cámaras empresariales	Ofrecer evaluaciones iniciales gratuitas o promociones
Desconfianza en el sistema de evaluación	Empresas pueden dudar de la objetividad del sistema	Incorporar universidades o instituciones técnicas como validadores	Auditorías externas y transparencia en los criterios de evaluación
Problemas tecnológicos de la plataforma	Fallos del sistema o problemas de escalabilidad	Desarrollo con arquitectura cloud y pruebas piloto	Soporte técnico permanente y mejora continua del software

Cambios regulatorios o de compliance	Normativas que afecten la evaluación de proveedores	Seguimiento constante de regulaciones empresariales	Adaptación del sistema a nuevas normativas
Falta de sostenibilidad financiera	Ingresos insuficientes para sostener el proyecto	Modelo de ingresos diversificado (suscripción, evaluación, certificación)	Ajustar costos operativos y buscar inversión externa

Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. Mapa de Riesgos Qualify



Fuente: elaboración propia

2.6.1. Estrategias de prevención

En el caso de la plataforma QUALIFY, las acciones preventivas se centran principalmente en la generación de confianza en el sistema y en la construcción de una red sólida de usuarios. Entre las principales estrategias preventivas se incluyen:

- Desarrollo de alianzas con cámaras empresariales, gremios industriales y universidades, que otorguen legitimidad al sistema de evaluación.
- Implementación de proyectos piloto con empresas industriales, permitiendo demostrar el valor de la plataforma antes de su escalamiento.
- Desarrollo de una arquitectura tecnológica robusta basada en servicios cloud, que permita escalabilidad y seguridad de la información.
- Estrategia de educación del mercado mediante contenido técnico, seminarios y eventos empresariales, con el objetivo de explicar los beneficios de la gestión transparente de proveedores.

2.6.2. Estrategias de mitigación

Las estrategias de mitigación se aplican cuando los riesgos comienzan a materializarse y buscan reducir el impacto negativo sobre el proyecto.

Para el caso de QUALIFY, las principales estrategias de mitigación incluyen:

- Ajustar el modelo de negocio incorporando nuevas fuentes de ingresos, como certificaciones, auditorías o reportes de mercado.
- Incrementar la captación de usuarios mediante estrategias de marketing digital B2B y alianzas institucionales.
- Fortalecer el sistema de evaluación mediante auditorías externas y mecanismos de transparencia, lo que aumenta la confianza de las empresas en la plataforma.
- Optimizar los costos operativos mediante automatización de procesos y uso de infraestructura cloud escalable.

2.6.3. Estrategia de salida

En caso de que el proyecto no logre alcanzar los resultados esperados por parte del mercado, es necesario considerar una estrategia de salida que permita recuperar parte del valor generado. Las principales alternativas de salida para el proyecto QUALIFY incluyen:

- **Venta o integración con una empresa tecnológica:** la plataforma podría ser adquirida o integrada por una empresa especializada en soluciones de procurement, software empresarial o plataformas B2B.
- **Integración con gremios o cámaras empresariales:** la plataforma podría convertirse en una herramienta institucional utilizada por cámaras de comercio, asociaciones industriales o gremios sectoriales.

- **Transformación en servicio de consultoría:** el modelo digital podría evolucionar hacia un servicio de consultoría especializada en evaluación de proveedores y compliance empresarial.
- **Licenciamiento del sistema:** el software desarrollado podría licenciarse a empresas o instituciones que requieran sistemas de evaluación de proveedores.

Estas estrategias permiten asegurar que, incluso en escenarios adversos, el conocimiento desarrollado y la infraestructura tecnológica del proyecto puedan seguir generando valor.

2.7. Análisis legal

2.7.1. Marco legal del proyecto

La plataforma QUALIFY se plantea como una empresa de servicios tecnológicos que opera mediante una plataforma digital para la evaluación y selección de proveedores empresariales. En Ecuador, este tipo de actividad se clasifica dentro de los servicios de tecnología, consultoría empresarial y software como servicio (SaaS).

El marco legal que regula este tipo de emprendimientos se encuentra principalmente en:

- Ley de Compañías del Ecuador
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos

- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021)

Estas normativas establecen las condiciones para la creación de empresas, el tratamiento de información digital, las obligaciones tributarias y el manejo de datos empresariales (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023).

2.7.2. Estructura legal

Para el desarrollo del proyecto QUALIFY, la figura jurídica más adecuada sería la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a su flexibilidad para emprendimientos tecnológicos.

La S.A.S., introducida en Ecuador mediante la Ley de Emprendimiento e Innovación (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023), permite la creación de empresas con menos requisitos administrativos y mayor flexibilidad en la gestión empresarial.

Entre sus principales ventajas se encuentran:

- Constitución simplificada mediante documento privado.
- Posibilidad de tener uno o varios accionistas.
- Flexibilidad en la administración de la empresa.
- Menores costos de constitución en comparación con otras figuras societarias.

Esta estructura es ampliamente utilizada en startups tecnológicas y plataformas digitales, debido a su adaptabilidad a modelos de negocio innovadores.

2.7.3. Régimen tributario

Desde el punto de vista fiscal, la empresa estará sujeta al cumplimiento de las obligaciones tributarias dispuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Servicio de Rentas Internas, 2026).

Entre las principales obligaciones tributarias se encuentran:

Tabla 53. Régimen tributario

Impuesto	Descripción
Impuesto a la renta	Las empresas en Ecuador pagan una tarifa del 25% sobre utilidades
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	La prestación de servicios digitales está gravada con IVA del 15%
Retenciones en la fuente	Aplicables en pagos a proveedores o servicios profesionales
Aportes al IESS	Obligatorios para trabajadores contratados por la empresa

Fuente: elaboración propia

En el caso de plataformas tecnológicas, el modelo SaaS suele operar mediante facturación por suscripción o servicios digitales, lo cual también se encuentra regulado por la normativa tributaria ecuatoriana.

2.7.4. Licencias y registros necesarios

Para operar formalmente en Ecuador, la empresa deberá cumplir con ciertos registros y permisos administrativos; entre los principales se encuentran:

Tabla 54. Licencias y registros

Registro o licencia	Institución
Registro de la empresa	Superintendencia de Compañías
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Servicio de Rentas Internas (SRI)
Registro de marca	Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)
Cumplimiento de protección de datos	Autoridad de Protección de Datos Personales
Permiso municipal de funcionamiento	Municipio correspondiente

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, debido a que la plataforma manejará información empresarial y datos de proveedores, será necesario cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales, garantizando la confidencialidad de la información.

2.7.5. Limitaciones legales y regulatorias

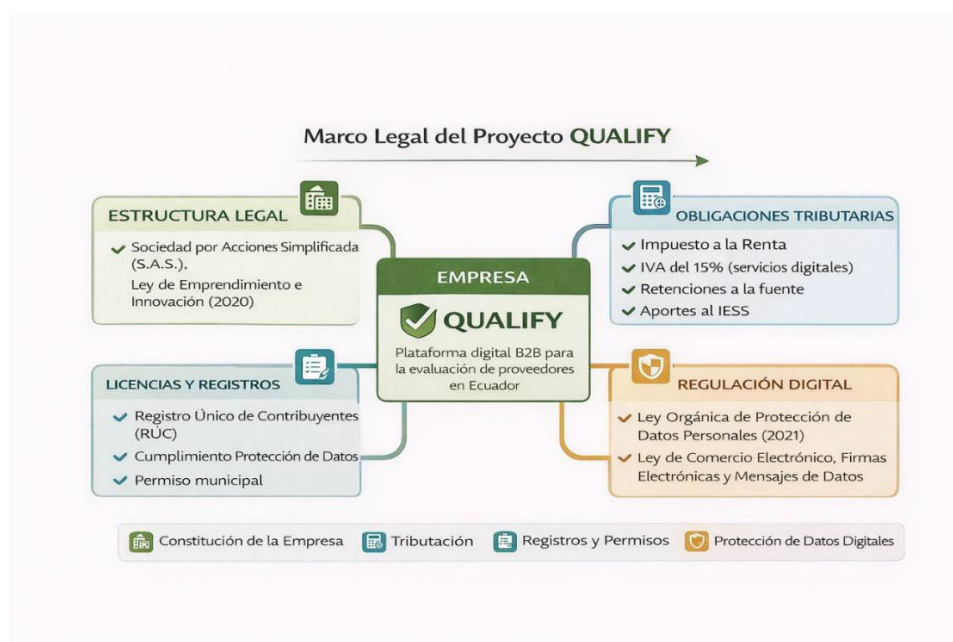
El desarrollo de una plataforma de evaluación de proveedores también puede enfrentar ciertas limitaciones legales relacionadas con el uso de información empresarial y la responsabilidad sobre las evaluaciones realizadas. Entre las principales limitaciones se identifican:

- **Protección de datos empresariales:** la plataforma deberá garantizar que la información de los proveedores sea tratada de forma segura y en conformidad con la normativa de protección de datos.

- **Responsabilidad sobre evaluaciones:** el sistema de calificación deberá basarse en criterios técnicos y verificables para evitar conflictos legales derivados de evaluaciones subjetivas e interpretativas.
- **Uso de información financiera o legal de proveedores:** cualquier información utilizada para evaluar proveedores deberá contar con autorización expresa de las empresas participantes.
- **Propiedad intelectual del software:** el sistema tecnológico deberá estar protegido mediante registros de propiedad intelectual o derechos de autor del software.

Desde el punto de vista legal, el desarrollo de la plataforma QUALIFY es viable dentro del marco normativo ecuatoriano, siempre que se cumplan las obligaciones relacionadas con la constitución de la empresa, el régimen tributario y la protección de datos empresariales.

Ilustración 4. Marco Legal QUALIFY



Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3

3.1. Financiación del proyecto

3.1.1. *Justificación de la inversión*

La viabilidad operativa de QUALIFY requiere un desembolso inicial de USD 140.000, estructurado estratégicamente para balancear el desarrollo de activos intangibles y el capital de trabajo de arranque. Al tratarse de un modelo de negocio digital, la inversión se concentra severamente en la fase de preconsolidación; es obligatorio construir la arquitectura tecnológica en la nube y los motores de automatización antes de percibir la primera suscripción recurrente. Por este motivo, el capital no corriente se destina prioritariamente al desarrollo del núcleo de la plataforma, un software de calificación que opera como el activo generador de valor de la firma. Paralelamente, la asignación de recursos al capital corriente actúa como un fondo de maniobra técnico indispensable para absorber los desfases de liquidez naturales que ocurren mientras el mercado corporativo adopta la herramienta. Desde la perspectiva de las finanzas de proyectos, este esfuerzo financiero inicial se justifica plenamente porque los activos tecnológicos adquiridos tienen la capacidad intrínseca de generar flujos de caja futuros que superan holgadamente el costo de oportunidad del capital utilizado (Brealey et al., 2020).

3.1.2. Necesidad de Fondos del Proyecto

La puesta en marcha de la plataforma QUALIFY requiere un engranaje financiero diseñado para cubrir tanto la adquisición de activos no corrientes estratégicos necesarios para consolidar la infraestructura tecnológica base como el fondo de maniobra que sostendrá las operaciones diarias durante la fase de penetración de mercado. Con el objetivo de mitigar el riesgo de liquidez inicial, la arquitectura de fondeo del proyecto articula de forma complementaria recursos internos y externos. De este modo, las asimetrías de capital circulante y la inversión en intangibles se cubren mediante la combinación del capital social aportado por los siete accionistas fundadores junto con el mix de financiamiento ajeno a corto y largo plazo estructurado en los ejercicios previos.

3.1.3. Recursos Disponibles y Financiación Requerida

Tabla 55. Recursos disponibles

Concepto	USD
Capital social aportado	800
Financiación bancaria largo plazo	100.000
Líneas corto plazo (póliza + factoring)	40.000
Total recursos disponibles	140.800

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Plan Detallado de Inversiones

Activos No Corrientes

Tabla 56. Activos No Corrientes

Activo	Descripción	Precio instalado USD	Características técnicas	Capacidad productiva
Desarrollo plataforma QUALIFY	Programación completa SaaS de evaluación proveedores	55.000	Backend cloud, API integración ERP, scoring automatizado	Hasta 500 empresas evaluadas/año
Infraestructura Cloud	Servidores AWS/Azure + seguridad	12.000	Escalabilidad automática, redundancia datos	10.000 usuarios simultáneos
Software Analítica e IA	Motor de análisis documental y riesgos	10.000	Machine Learning + dashboard analítico	Procesamiento automático expedientes
Equipos informáticos	Estaciones de trabajo desarrollo y gestión	8.000	Workstations alto rendimiento	Equipo operativo inicial
Licencias software corporativo	CRM, gestión proyectos, ciberseguridad	5.000	Licencias empresariales anuales	Operación administrativa
Mobiliario y adecuación oficina	Puestos trabajo iniciales	5.000	Espacio coworking tecnológico	8 colaboradores
Total Activo No Corriente = USD 95.000				

Fuente: Elaboración propia.

Activo Corriente

Tabla 57. Activos Corrientes

Concepto	Descripción	Importe USD
Tesorería inicial	Liquidez operativa primeros meses	15.000
Marketing digital lanzamiento	Captación clientes corporativos	10.000
Costos operativos iniciales	Sueldos, nube, soporte	12.000
Fondo maniobra inicial	Cobertura desfase cobros 60 días	8.000
Total Capital Corriente = USD 45.000		

Fuente: Elaboración propia.

Inversión Total del Proyecto

Tabla 58. Inversión total del proyecto.

Concepto	USD
Activos no corrientes	95.000
Capital corriente	45.000
INVERSIÓN TOTAL	140.000

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Costos Financieros del Proyecto

Tasas reales del mercado ecuatoriano empresarial:

Tabla 59. Costos financieros

Fuente	Costo estimado
Capital propio (Ke)	18%
Préstamo bancario	9%
Póliza crédito	14%
Factoring	18%
Impuesto sociedades (T)	25%

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Cálculo del WACC

Fórmula

Ecuación 5: Cálculo WACC

$$WACC = \frac{E}{V} K_e + \frac{D}{V} K_d (1 - T)$$

Promedio costo deuda

Deuda total = 140.000

Costo deuda ponderado:

$$Kd = \frac{(100.000 \times 9\%) + (20.000 \times 14\%) + (20.000 \times 18\%)}{140.000}$$

$$Kd = 11,0\%$$

Ajuste fiscal

$$Kd(1 - T) = 11\%(1 - 0,25) = 8,25\%$$

WACC final

$$WACC = (0,006 \times 18\%) + (0,994 \times 8,25\%)$$

$$\mathbf{WACC \approx 8,31\%}$$

El costo medio ponderado del capital representa la rentabilidad mínima exigida al proyecto QUALIFY para generar valor económico. El proyecto debe obtener una rentabilidad superior al 8,3% para resultar financieramente viable y compensar adecuadamente el costo de los recursos financieros utilizados (Ross et al., 2019).

3.1.7. Valor Actual Neto – VAN

La viabilidad financiera se determinó, en primera instancia, mediante el Valor Actual Neto (VAN), un indicador dinámico que descuenta los flujos de caja futuros a la tasa del WACC para medir la creación de valor de la plataforma. En términos prácticos, un VAN positivo valida técnicamente la inversión al demostrar que el proyecto rinde por encima de las exigencias de los accionistas y los costos de los acreedores. Por el contrario, un resultado negativo implicaría una destrucción directa de capital que obligaría al rechazo de la propuesta, mientras que un valor neutro significaría que la operación solo cubre el costo de financiamiento sin generar excedentes (Sapag Chain y Sapag Chain, 2014).

Tabla 60. Datos cálculo VAN

Concepto	Valor
Inversión inicial	140.000 USD
Vida del proyecto	5 años
WACC	8,3 %
Modelo negocio	Plataforma SaaS QUALIFY

Fuente: Elaboración propia.

La expansión comercial de la plataforma se sustenta en la predictibilidad que aportan las suscripciones anuales, lo que permite asegurar ingresos recurrentes en el segmento B2B sin depender de ventas individuales constantes. Este enfoque, sumado a la capacidad de la tecnología para absorber más usuarios sin elevar proporcionalmente los costos fijos, garantiza que el margen operativo se amplíe con cada nueva cuenta corporativa. A través de esta dinámica de captura progresiva de mercado, el modelo financiero proyecta alcanzar su maduración y un flujo de caja totalmente estabilizado al cierre del cuarto ejercicio económico.

Proyección de Flujos de Caja

La proyección de flujos de caja de QUALIFY se acopla al modelo de negocio de una plataforma *Software as a Service* (SaaS). Este esquema demanda una fuerte inversión tecnológica inicial en desarrollo y despliegue para, posteriormente, generar ingresos recurrentes de forma progresiva.

La curva de maduración de QUALIFY responde al comportamiento financiero clásico de una plataforma tecnológica. Los dos primeros ejercicios económicos se caracterizan por una tracción de clientes corporativos paulatina, traducándose en flujos operativos iniciales

conservadores debido a la carga financiera del despliegue comercial. Sin embargo, la viabilidad del modelo descansa en romper la linealidad de los costos a partir del tercer año.

La adición de nuevos suscriptores no dispara las erogaciones operacionales en la misma proporción, apalancando la rentabilidad mediante la recurrencia de los ingresos y la optimización de los costos de soporte por usuario.

El escalamiento financiero del proyecto se sustenta en tres pilares operativos diferenciados. En primer lugar, la **escalabilidad digital** de la infraestructura en la nube permite absorber un volumen masivo de auditorías de proveedores sin alterar la estructura de costos fijos. A esto se suma el factor predictivo de las **suscripciones recurrentes**, esenciales para estabilizar los ingresos mensuales de la firma. Por último, opera la lógica del **costo marginal decreciente**, donde cada cuenta corporativa nueva incorporada al ecosistema QUALIFY reduce el gasto promedio de mantenimiento técnico de la plataforma.

El crecimiento proyectado sigue el ciclo de estabilización estándar de los startups de base tecnológica, donde la creación de valor se acelera al expandir la base instalada de usuarios. Financieramente, este comportamiento encaja con las dinámicas descritas por (Brealey et al., 2020), quienes señalan que los proyectos de innovación muestran retornos iniciales bajos que se expanden con fuerza una vez que el activo tecnológico alcanza su plena maduración y capacidad operativa.

Tabla 61. Proyección flujo de caja

Periodos	Dólares (USD)
Periodo 0	-140.000
Periodo 1	35.000
Periodo 2	45.000
Periodo 3	55.000
Periodo 4	65.000
Periodo 5	75.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Cálculo VAN

Tabla 62. Cálculo VAN

AÑO	SALIDAS	ENTRADAS	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
0	\$-140.000,0		1,00	\$ -140.000,0	\$ -140.000,0
1		\$ 35.000,0	0,92	\$ 32.305,0	\$ -107.695,0
2		\$ 45.000,0	0,85	\$ 38.340,0	\$ -69.355,0
3		\$ 55.000,0	0,79	\$ 43.285,0	\$ -26.070,0
4		\$ 65.000,0	0,73	\$ 47.190,0	\$ 21.120,0
5		\$ 75.000,0	0,67	\$ 50.325,0	\$ 71.445,0

Fuente: Elaboración propia.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es positivo, confirmando que Qualify cubre el costo medio ponderado del capital (WACC) y genera un excedente económico neto para los inversionistas. Bajo este criterio, el proyecto es viable y cumple con el objetivo de creación de valor financiero.

3.1.8. Tasa Interna de Rentabilidad – TIR

Tabla 63. Cálculo TIR

TIR	
PERIODO	CASH FLOW
Periodo 0	-140.000
Periodo 1	35.000

Periodo 2	45.000
Periodo 3	55.000
Periodo 4	65.000
Periodo 5	75.000
TIR	23,82%

Fuente: Elaboración propia.

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de Qualify se establece en **23,82%**. El uso de algoritmos iterativos (como los de Excel o software financiero) permite fijar con total precisión este porcentaje, superando las aproximaciones o distorsiones de los cálculos manuales por interpolación para hallar la tasa que iguala el VAN a cero (Ross et al., Fundamentals of Corporate Finance, 2019).

La diferencia reflejada se encuentra visible entre la TIR del 23.82% y costos ponderados del capital WACC 8.31% valida el atractivo económico de la propuesta. Financieramente, este margen representa el rendimiento neto remanente después de haber remunerado el capital preferente, la deuda bancaria de largo plazo y el rendimiento mínimo exigido por los socios fundadores. El proyecto, por ende, es capaz de absorber variaciones macroeconómicas en el entorno local sin destruir valor para el accionista.

3.1.9. Plazo de Recuperación (Payback)

Como métrica complementaria de control de riesgos, se estructuró el Plazo de Recuperación (*PayBack*), una herramienta orientada a cuantificar la velocidad de retorno del capital circulante y evaluar la exposición de la tesorería en el corto plazo.

El punto de equilibrio temporal se localiza matemáticamente cuando el saldo acumulado de los flujos netos mitiga por completo el desembolso de arranque. Aunque este indicador opera bajo un enfoque estático al no indexar el valor temporal del dinero, la relevancia radica en su capacidad para medir la vulnerabilidad del proyecto; un retorno rápido de los fondos reduce de forma directa la incertidumbre asociada a la permanencia del capital en las fases iniciales de la firma.

Tabla 64. Cálculo PayBack

Periodo	Cash Flow	Cash Flow Acumulado
Periodo 0	-140.000	-140.000
Periodo 1	35.000	-105.000
Periodo 2	45.000	-60.000
Periodo 3	55.000	-5.000
Periodo 4	65.000	+60.000
Periodo 5	75.000	+135.000

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto aún no recupera la inversión al final del **año 3**, pero sí lo hace durante el **año 4**.

Ecuación 6: PayBack

$$a + \frac{(A_0 - b)}{F_t}$$

Donde:

a = número del periodo anterior hasta recuperar Año inicial del periodo (Ao)

Ao = Año inicial del periodo

b = suma de los flujos de caja hasta final de “a”

Ft = valor del flujo del año en que se recupera la inversión.

$$PayBack = 3 + \frac{5.000}{65.000}$$

$$PayBack = 3 + 0,0769$$

$$Payback = 3.08 \text{ años}$$

$$PayBack = 3 \text{ años } 24 \text{ días}$$

El análisis de viabilidad financiera determinó la recuperación de la inversión inicial en un tiempo estimado de 3 años y 24 días. Este cálculo se estructuró bajo el método de Plazo de Recuperación (*PayBack*), localizando el último periodo con saldo acumulado negativo y ponderando la fracción del flujo subsecuente necesaria para absorber el saldo pendiente. Al contrastar este resultado con el umbral de aceptación de la organización establecido en 5 años, el proyecto demuestra una sólida posición de liquidez a corto plazo (Gitman et al., 2015). No obstante, dado que este indicador ignora el valor del dinero en el tiempo, este resultado opera como un filtro preliminar que precede al análisis del VAN y la TIR.

3.1.10. Índice de Rendimiento – PI

El Índice de Rentabilidad mide cuánto valor crea el proyecto por cada dólar invertido.

Ecuación 7: Índice de Rendimiento

$$PI = \frac{VAN}{Inversión\ Inicial}$$

$$PI = \frac{71.445}{140.000}$$

$$PI = 1,51$$

El Índice de Rentabilidad (PI) de 1,51 se obtuvo al contrastar el VAN de USD 71.445 frente a la inversión inicial de USD 140.000. Al superar la unidad, este coeficiente convalida la factibilidad económica de Qualify, demostrando que el modelo SaaS recupera el capital invertido y cubre el costo del WACC. En la práctica, la operación genera un beneficio neto adicional de 51 centavos a valor presente por cada dólar invertido, ratificando al proyecto como una opción eficiente para el patrimonio de los accionistas

3.1.11. Evaluación del Proyecto

QUALIFY se estructuró con el objetivo de desarrollar e implementar una plataforma tecnológica especializada en la calificación y evaluación integral de proveedores corporativos. El sistema apunta directamente a optimizar los procesos de control operativo, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos en el sector empresarial (Project Management Institute, 2021).

La viabilidad final del negocio se validó mediante un análisis financiero riguroso. Este diagnóstico combinó la proyección de los flujos de caja operativos del modelo SaaS, el efecto compartido de financiamiento que se plantea a corto y largo plazo son herramientas claves para la toma de decisiones.

Evaluación integral del proyecto de inversión

Tabla 65. Análisis indicadores proyecto

Indicador	Resultado	Interpretación
Inversión inicial	USD 140.000	Esfuerzo inversor del proyecto
WACC	8,3 %	Rentabilidad mínima exigida
VAN	+71.445 USD	Creación de valor económico
TIR	23,82 %	Alta rentabilidad relativa
PayBack	3 años 24 días	Recuperación rápida
Índice de Rentabilidad (PI)	1,51	Valor generado por dólar invertido

Fuente: Elaboración propia.

La síntesis de estos indicadores cuantitativos confirma la viabilidad del proyecto. El modelo financiero de QUALIFY demuestra que la rentabilidad proyectada supera con holgura el costo de capital, mientras que la rápida recuperación del capital circulante reduce de forma directa la exposición del flujo de caja ante la volatilidad del mercado local. Estos resultados justifican la inversión y respaldan técnicamente el arranque de la empresa en el mercado nacional.

3.2. Definición de hipótesis y escenarios del proyecto

Con el propósito de determinar la viabilidad de QUALITY se plantearon tres proyecciones; Escenario inicial, escenario favorable y escenario adverso.

Este enfoque responde a la metodología de evaluación de proyectos bajo incertidumbre, la cual establece que las proyecciones financieras deben considerar

variaciones en las variables críticas del negocio, tales como el nivel de ventas, precios, costos operativos y condiciones de mercado.

Dado que el proyecto corresponde a una plataforma tecnológica tipo SaaS orientada al segmento B2B, las principales variables de sensibilidad identificadas son:

- Número de empresas clientes
- Precio promedio del servicio
- Crecimiento anual del mercado
- Estructura de costos operativos
- Condiciones de financiamiento

Estas variables han sido ajustadas en cada escenario, permitiendo simular distintos niveles de desempeño del negocio y evaluar su impacto en los flujos de caja futuros.

3.2.1. Tabla General de Hipótesis

Tabla 66. Tabla general de hipótesis

Variable	Escenario Adverso	Escenario Inicial	Escenario Favorable
Clientes año 1	30	50	80
Crecimiento anual clientes	10%	25%	40%
Precio promedio anual (USD)	1.000	1.200	1.400
Costos variables (% ingresos)	25%	20%	18%
Costos fijos anuales (USD)	55.000	60.000	65.000
WACC	16%	13%	11%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Desarrollo por Escenario

Escenario Inicial

Representa el comportamiento esperado del proyecto bajo condiciones normales de mercado. Se asume una adopción progresiva del servicio por parte de empresas del sector industrial, considerando la necesidad creciente de digitalización en procesos de evaluación de proveedores.

El crecimiento proyectado del 25% anual responde a un modelo SaaS en etapa inicial, donde la captación de clientes se incrementa a medida que se consolida la reputación de la plataforma.

Los costos operativos reflejan una estructura equilibrada entre gastos fijos (equipo técnico, infraestructura tecnológica y operación) y costos variables asociados al crecimiento del negocio.

Tabla 67. Proyección base de ingresos

Periodo	Clientes	Precio (USD)	Ingresos (USD)
Periodo 1	50	1.200	60.000
Periodo 2	63	1.200	75.600
Periodo 3	79	1.200	94.800
Periodo 4	99	1.200	118.800
Periodo 5	124	1.200	148.800

Fuente: Elaboración propia.

Escenario Favorable

Considera una mayor velocidad de adopción del servicio, impulsada por factores como la digitalización acelerada de las empresas, alianzas estratégicas y una mayor conciencia sobre la gestión de riesgos en proveedores.

El crecimiento anual del 40% refleja un mercado receptivo y una ejecución comercial eficiente. Asimismo, se asume una ligera mejora en la eficiencia operativa, reduciendo el peso de los costos variables sobre los ingresos.

Tabla 68. Proyección optimista de ingresos

Periodo	Clientes	Precio (USD)	Ingresos (USD)
Periodo 1	80	1.400	112.000
Periodo 2	112	1.400	156.800
Periodo 3	157	1.400	219.800
Periodo 4	220	1.400	308.000
Periodo 5	308	1.400	431.200

Fuente: Elaboración propia.

Escenario Adverso

Contempla un contexto adverso en donde la adopción del servicio se ralentiza de lo previsto, a causa de factores como resistencia al cambio, limitaciones presupuestarias de los clientes o mayor competencia en el mercado.

El crecimiento anual del 10% refleja una expansión limitada del negocio, mientras que el incremento en los costos variables responde a una menor eficiencia operativa derivada de la baja escala del proyecto.

Este escenario permite evaluar la resiliencia financiera del proyecto frente a condiciones desfavorables (Sapag Chain y Sapag Chain, 2014).

Tabla 69. Proyección pesimista de ingresos

Periodo	Clientes	Precio (USD)	Ingresos (USD)
Periodo 1	30	1.000	30.000
Periodo 2	33	1.000	33.000
Periodo 3	36	1.000	36.000
Periodo 4	40	1.000	40.000
Periodo 5	44	1.000	44.000

Fuente: Elaboración propia.

Con el planteamiento de los tres escenarios, se puede analizar la sensibilidad del proyecto frente a cambios en las variables clave del negocio, brindando una base fundamentada para la construcción de los flujos de caja proyectados; y de esta manera permite estimar el riesgo asociado al proyecto y tomar decisiones informadas sobre su viabilidad.

3.3. Estado de resultados

3.3.1. Metodología para la Estimación de Costos, Gastos e Inversiones

Para el proyecto QUALIFY, se utilizó un enfoque basado en modelos de negocio digitales tipo SaaS (Software as a Service), en los cuales los costos se dividen en:

- Costos variables (costos de ventas): dependen directamente del número de clientes
- Costos fijos (gastos operativos): necesarios para el funcionamiento del negocio independientemente del volumen de ventas

Adicionalmente, se consideró la depreciación como reflejo del consumo de activos tecnológicos necesarios para la operación de la plataforma.

3.3.2. Diferenciación por escenario

Los tres escenarios (pesimista, base y optimista) se construyen bajo el principio de nivel de adopción del mercado y eficiencia operativa; influyendo inversamente proporcional los costos; en donde las economías a gran escala son más eficientes frente al costo; debido a que a mayor captación de clientes, la plataforma disminuye los costos de funcionamiento; no ocurre lo mismo cuando el crecimiento de clientes es bajo; no alcanzando al menos a cubrir los costos de desarrollo.

Tabla 70. Diferenciación por Escenarios

Variable	Pesimista	Base	Optimista
Crecimiento de clientes	Bajo	Moderado	Alto
Eficiencia operativa	Baja (costos altos)	Media	Alta (economías de escala)
Inversión en marketing	Conservadora	Estándar	Agresiva
Estructura administrativa	Reducida	Estable	Expandida

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Criterios aplicados a cada tipo de gasto

- **Costos de ventas:** corresponden a los costos directamente asociados al servicio como: Infraestructura tecnológica (cloud), Licencias, soporte técnico. Se modelan como porcentaje de los ingresos:

Tabla 71. Costo de ventas

Escenario	% aplicado	Justificación
Pesimista	25%	Baja escala → mayor costo unitario
Base	20%	Nivel estándar SaaS
Optimista	18%	Mayor eficiencia y escalabilidad

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos de mercadeo:** que incluyen publicidad digital, captación de clientes, posicionamiento y comportamiento:

Tabla 72. Gastos de mercadeo

Escenario	Enfoque
Adverso	Bajo nivel de inversión
Inicial	Inversión progresiva
Favorable	Inversión agresiva para crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos administrativos:** incluyen rubros como sueldos del equipo, operación general, gestión del negocio. Se caracterizan por ser costos principalmente fijos, con ligeros incrementos por crecimiento.
- **Depreciación:** considerando a la inversión para el desarrollo de activos tecnológicos con períodos de amortización en el tiempo, considerando un método lineal de tiempo de servicio de 5 años, con esto se pretende reflejar un devengado en la inversión realizada a la plataforma tecnológica.

3.3.4. Plan de Inversiones CAPEX

El proyecto requiere una inversión inicial en equipamiento tecnológico y de estructura operativa para activar; que va desde el desarrollo de la plataforma tecnológica, la

construcción de infraestructura de nube, licencias, equipos y herramientas tecnológicas para su desarrollo.

Tabla 73. Plan de inversiones (CAPEX)

Concepto	Valor (USD)
Desarrollo de plataforma tecnológica	50.000
Infraestructura cloud inicial	20.000
Software analítico y licencias	15.000
Equipos y herramientas tecnológicas	10.000
Total inversión CAPEX	95.000

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Depreciación de activos

La inversión en activos se distribuye en el tiempo mediante depreciación lineal para devengar a una vida útil de 5 años.

Depreciación anual:

$$95.000 / 5 = 19.000 \text{ USD}$$

3.3.6. Estado de Resultados

Escenario Inicial

El escenario inicial refleja un comportamiento financiero consistente con un modelo de negocio digital escalable. En los dos primeros años se presentan pérdidas asociadas a desembolsos de consolidación de las operaciones, posicionamiento y estructura organizacional; sin embargo, a partir del tercer año se alcanza la rentabilidad operativa, evidenciando que el crecimiento en ingresos supera el incremento de los costos.

Tabla 74. Estado de Resultados – Escenario inicial (USD)

Criterio	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ventas	60.000	75.600	94.800	118.800	148.800
Costo de Vta (20%)	12.000	15.120	18.960	23.760	29.760
U.B (Utilidad bruta)	48.000	60.480	75.840	95.040	119.040
Gto de marketing	8.000	10.000	12.000	14.000	16.000
Gto gestión adm.	30.000	32.000	35.000	38.000	42.000
Depreciación	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Total gastos operativos	57.000	61.000	66.000	71.000	77.000
Utilidad Operativa	-9.000	-520	9.840	24.040	42.040

Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento demuestra que el modelo es viable bajo condiciones normales de mercado, siempre que se logre una captación progresiva de clientes y una adecuada gestión de costos.

Se recomienda mantener una estrategia de crecimiento sostenido, enfocada en:

- Optimizar los costos administrativos en las fases iniciales
- Fortalecer la captación de clientes desde el primer año
- Priorizar la eficiencia operativa

El comportamiento base es el más realista y debe ser considerado como la referencia principal para la toma de decisiones.

Escenario Favorable

El escenario favorable muestra un crecimiento acelerado del negocio, donde la captación de clientes y la eficiencia operativa permiten generar utilidades desde el primer

año. La estructura de costos se vuelve más eficiente a medida que crecen los ingresos, evidenciando economías de escala propias de plataformas tecnológicas.

Tabla 75. Estado de Resultados – Escenario favorable (USD)

Criterio	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ventas	112.000	156.800	219.800	308.000	431.200
Costo de Vta (20%)	20.160	28.224	39.564	55.440	77.616
U.B (Utilidad bruta)	91.840	128.576	180.236	252.560	353.584
Gto de marketing	12.000	15.000	18.000	22.000	26.000
Gto gestión adm.	55.000	57.000	60.000	63.000	66.000
Depreciación	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Total gastos operativos	86.000	91.000	97.000	104.000	111.000
Utilidad Operativa	5.840	37.576	83.236	148.560	242.584

Fuente: Elaboración propia.

Este escenario es beneficioso con la ayuda de:

- Inversión agresiva en marketing y posicionamiento.
- Expansión rápida de la base de clientes.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas.

Escenario Adverso

El escenario adverso refleja una baja adopción del mercado, lo que impide que el proyecto alcance niveles adecuados de ingresos para cubrir su estructura de costos. A pesar de mantener una operación estable, los ingresos no son suficientes para compensar los gastos fijos, generando pérdidas sostenidas.

Este escenario evidencia la sensibilidad del modelo frente a la captación de clientes.

Tabla 76. Estado de Resultados – Escenario adverso (USD)

Criterio	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ventas	30000	33000	36000	40.000	44.000
Costo de Vta (20%)	7.500	8.250	9.000	10.000	11.000
U.B (Utilidad bruta)	22.500	24.750	27.000	30.000	33.000
Gto de marketing	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000
Gto gestión adm.	45.000	45.000	46.000	47.000	48.000
Depreciación	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Total gastos operativos	72.000	73.000	75.000	77.000	79.000
Utilidad Operativa	-49.500	-48.250	-48.000	-47.000	-46.000

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas correctivas bajo este esquema son:

- Reducción de costos fijos
- Ajuste en la estructura organizacional
- Replanteamiento de la estrategia comercial

Adicionalmente, se debe priorizar la validación temprana del mercado para evitar este escenario.

3.3.7. Punto de Equilibrio

Indica la mínima facturación requerida que permita cubrir los costos del negocio. Es el inicio para obtener ganancias en el negocio (Horngren et al., 2018).

Para su cálculo empleamos la siguiente información del escenario inicial:

Datos

- Ingresos: 60.000
- Costos variables (20%): 12.000

- Margen de contribución: 48.000
- Costos fijos:
 - Marketing: 8.000
 - Administrativos: 30.000
 - Depreciación: 19.000

Total costos fijos: 57.000 USD

Cálculo

Margen de contribución = $48.000 / 60.000 = 0.80$

Punto de equilibrio = $57.000 / 0.80 = 71.250$

Punto de equilibrio: USD 71.250 anuales

El proyecto necesita generar aproximadamente **USD 71.250 en ingresos anuales** para cubrir sus costos operativos.

Dado que en el año 1 los ingresos son de USD 60.000, el proyecto aún no alcanza el punto de equilibrio; sin embargo, en el año 2 (USD 75.600) ya lo supera, lo que confirma la viabilidad del modelo bajo condiciones normales.

Para el cálculo del P.E en número de clientes y a partir del punto de equilibrio en dólares, aplicando la siguiente ecuación.

Precio promedio para producto es: **USD 1.200 por cliente/año**

$$71.250/1.200 \approx 59 \text{ clientes}$$

Punto de equilibrio: 59 clientes

El análisis financiero del proyecto QUALIFY valida la eficiencia de la plataforma bajo condiciones de crecimiento moderado y altamente rentable en escenarios favorables.

El estado de resultados muestra una estructura típica de plataformas digitales, donde los primeros años presentan presión financiera debido a los costos fijos y la inversión inicial; sin embargo, conforme se incrementa la cartera, el modelo alcanza economías de escala que permiten mejorar significativamente la rentabilidad.

El P.E se logra después del año dos en el escenario inicial, lo que confirma que el proyecto tiene una curva de maduración razonable y consistente con modelos SaaS.

El escenario favorable demuestra el alto potencial para la generación de valor del negocio, en tanto que el escenario adverso permite identificar los principales riesgos asociados a la baja adopción del mercado.

El proyecto QUALIFY es financieramente viable y estratégicamente escalable, siempre que se garantice una adecuada ejecución comercial y una gestión eficiente de los recursos en sus fases iniciales.

3.4. Balance general proyectado

3.4.1. Balance General

En la evaluación financiera de un proyecto empresarial, es fundamental reconocer que el futuro es incierto y que las variables clave del negocio como el crecimiento de clientes, los ingresos y los costos operativos pueden tener comportamientos diferentes a lo esperado; siendo fundamental el análisis basado en escenarios (favorable, inicial y adverso), para simular el comportamiento frente a las variables propuestas y la capacidad financiera de soportar cambios.

La utilización de escenarios se aplica para la gestión de proyectos y en la formulación de planes de negocio, para analizar la sensibilidad del proyecto frente a cambios en variables críticas.

En el caso de la plataforma QUALIFY, estas variables están principalmente relacionadas con la velocidad de adopción del mercado, la escalabilidad del modelo SaaS y la capacidad de generar ingresos recurrentes.

El Balance General proyectado bajo estos tres escenarios permite visualizar la evolución de los activos, pasivos y patrimonio de manera progresiva, evidenciando no solo la estructura financiera inicial la que se caracteriza por un alto nivel de apalancamiento; sino que también a la potencial creación del proyecto para aportar beneficio y fortalecer la posición financiera a mediano plazo.

Balance general proyectado – escenario inicial

El escenario inicial muestra un proyecto con una alta dependencia de financiamiento externo; en sus inicios; reflejado en un nivel elevado de endeudamiento y un patrimonio negativo en el primer año; debido a la fuerte inversión inicial antes de generar ingresos recurrentes. Con el inicio del segundo ejercicio fiscal los flujos de ingreso muestran un comportamiento incremental constante, permitiendo fortalecer el patrimonio y mejorar la estructura financiera con un mayor grado de financiación interna; acompañado del incremento sostenido de la liquidez, generando flujos de caja positivos.

La reducción progresiva de la deuda demuestra una adecuada capacidad de pago y la expansión del negocio; permitiendo el fortalecimiento del negocio a través del patrimonio. En conjunto, este escenario confirma que el proyecto es viable bajo condiciones normales de crecimiento.

Tabla 77. Balance general proyectado – Escenario inicial (USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
ACTIVOS					
Caja	35.000	80.000	135.000	200.000	275.000
Activos fijos	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Depreciación acumulada	-19.000	-38.000	-57.000	-76.000	-95.000
Activos Totales	111.000	137.000	173.000	219.000	275.000
PASIVOS					
Deuda LP	82.293	61.000	38.000	13.000	0
Deuda CP	40.000	40.000	35.000	25.000	10.000
Pasivos Totales	122.293	101.000	73.000	38.000	10.000
PATRIMONIO					
Capital	800	800	800	800	800
Utilidad acumulada	-12.093	35.200	99.200	180.200	264.200
Patrimonio Total	-11.293	36.000	100.000	181.000	265.000
Pasivo+Patrimonio	111.000	137.000	173.000	219.000	275.000

Fuente: elaboración propia

Balance general proyectado – escenario favorable

El escenario favorable evidencia un crecimiento acelerado del negocio, donde la rápida adopción del mercado permite generar utilidades desde etapas tempranas. Esto se traduce en un fortalecimiento inmediato del patrimonio y una acumulación importante de liquidez que genera el negocio.

La empresa logra reducir su nivel de endeudamiento de manera más rápida, mejorando su estructura financiera y disminuyendo el riesgo. Este escenario demuestra la capacidad de generar valor y financiar su propia expansión.

Tabla 78. Proyección Balance general – Escenario favorable (USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
ACTIVOS					
Caja	50.000	120.000	220.000	360.000	550.000
Activos fijos	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Depreciación acumulada	-19.000	-38.000	-57.000	-76.000	-95.000
Activos Totales	126.000	177.000	258.000	379.000	550.000
PASIVOS					
Deuda LP	82.293	61.000	38.000	13.000	0
Deuda CP	35.000	30.000	20.000	10.000	0
Pasivos Totales	117.293	91.000	58.000	23.000	0
PATRIMONIO					
Capital	800	800	800	800	800
Utilidad acumulada	7.907	85.200	199.200	355.200	549.200
Patrimonio Total	8.707	86.000	200.000	356.000	550.000
Pasivo+Patrimonio	126.000	177.000	258.000	379.000	550.000

Fuente: elaboración propia

Balance general proyectado – escenario adverso

En el escenario adverso, el proyecto presenta dificultades en la generación de ingresos, con un patrimonio negativo y problemas de liquidez. En este escenario la empresa tiene una alta dependencia del financiamiento externo, especialmente en el corto plazo incrementando el riesgo financiero.

Los últimos Periodos se observa una leve recuperación, lo que indica que el modelo de negocio tiene capacidad de sostenerse, aunque con menor rentabilidad. La proyección bajo este concepto es viable genera una favorable estrategia de venta y control de costos y garantizar la estabilidad del proyecto mientras se potencia la gestión comercial para captar clientes e incrementar las ventas.

Tabla 79. Balance general proyectado – Escenario adverso (USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
ACTIVOS					
Caja	15.000	20.000	25.000	30.000	40.000
Activos fijos	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Depreciación acumulada	-19.000	-38.000	-57.000	-76.000	-95.000
Activos Totales	91.000	77.000	63.000	49.000	40.000
PASIVOS					
Deuda LP	82.293	61.000	38.000	13.000	0
Deuda CP	40.000	40.000	40.000	35.000	30.000
Pasivos Totales	122.293	101.000	78.000	48.000	30.000
PATRIMONIO					
Capital	800	800	800	800	800
Utilidad acumulada	-32.093	-24.800	-15.800	200	9.200
Patrimonio Total	-31.293	-24.000	-15.000	1.000	10.000
Pasivo+Patrimonio	91.000	77.000	63.000	49.000	40.000

Fuente: elaboración propia

El análisis del balance general en los tres escenarios permite evidenciar que la viabilidad financiera del proyecto QUALIFY depende principalmente de su capacidad de crecimiento comercial.

3.5. Flujo de caja

Dado que se trata de una plataforma tecnológica tipo SaaS, el proyecto QUALIFY presenta una inversión inicial significativa y una generación progresiva de ingresos, siendo esencial analizar la capacidad de sostener la operación durante sus primeras etapas.

El flujo de caja se estructura en tres componentes: operaciones, inversión y financiamiento, lo que permite entender el uso de recursos y la gestión de las obligaciones financieras adquiridas. Esta estructura resulta clave considerando que QUALIFY inicia con

un alto nivel de apalancamiento, por lo que la generación de caja será determinante para cumplir con las obligaciones del negocio, necesidades de inversión y financiamiento.

Adicionalmente, se han desarrollado tres escenarios de análisis (favorable, inicial y adverso), los cuales reflejan diferentes niveles de crecimiento enfocado en la adquisición de usuarios. Esto permite evaluar no solo la viabilidad del proyecto, sino también su comportamiento ante condiciones favorables y adversas, facilitando una visión más completa del riesgo y del potencial de generación de valor.

3.5.1. Cash Flow – Escenario inicial

Tabla 80. Cash Flow operativo – Escenario inicial (USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos	50.000	70.000	90.000	110.000	130.000
Costos operativos	-25.000	-30.000	-35.000	-40.000	-45.000
Gastos administrativos	-10.000	-12.000	-14.000	-15.000	-16.000
EBITDA	15.000	28.000	41.000	55.000	69.000
Impuestos (25%)	-3.750	-7.000	-10.250	-13.750	-17.250
Flujo Operativo Neto	11.250	21.000	30.750	41.250	51.750

Fuente: elaboración propia

Tabla 81. Cash Flow de inversión – Escenario inicial (USD)

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Inversión arranque	-140000	-	-	-	-	-
Reposición activos	-	-2.000	-2.000	-3.000	-3.000	-5.000
Flujo de Inversión	-140.000	-2.000	-2.000	-3.000	-3.000	-5.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 82. Cash Flow financiero – Escenario inicial (USD)

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Capital aportado	800	-	-	-	-	-
Préstamo LP recibido	100.000	-	-	-	-	-
Financiamiento CP	40.000	-	-	-	-	-
Pago deuda LP	-	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707
Reducción deuda CP	-	0	-5.000	-10.000	-10.000	-15.000
Flujo Financiamiento	140.800	-25.707	-30.707	-35.707	-35.707	-40.707
FLUJO NETO DEL PERIODO	800	-16.457	-11.707	-7.957	2.543	6.043

Fuente: elaboración propia

El Cash Flow del escenario inicial muestra un avance financiero progresivo, donde este proyecto logra cubrir sus costos operativos y generar liquidez creciente a partir del segundo Periodo. Sin embargo, el flujo de financiamiento evidencia una presión constante por el pago de la deuda, especialmente en los primeros Periodos, lo que reduce la liquidez disponible. Esta situación es típica en proyectos apalancados, donde el servicio de la deuda impacta directamente la caja.

El flujo total es positivo en el mediano plazo, confirmando la sostenibilidad financiera del proyecto en condiciones normales, siempre que mantenga su ritmo de crecimiento y control de costos.

3.5.2. Cash Flow – Escenario Favorable.

El flujo de caja en el escenario favorable refleja la fuerte capacidad al generar liquidez, impulsada por el crecimiento acelerado de ingresos.

Tabla 83. Cash flow operativo – Escenario favorable (USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ventas	70000	11000	160000	220000	300000
Cto operativo.	-30.000	-40.000	-50.000	-60.000	-70.000
Gastos administrativos	-12.000	-15.000	-18.000	-20.000	-22.000
EBITDA	28.000	55.000	92.000	140.000	208.000
Impuestos (25%)	-7.000	-13.750	-23.000	-35.000	-52.000
Flujo Operativo Neto	21.000	41.250	69.000	105.000	156.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 84. Cash flow de inversión – Escenario favorable (USD)

Concepto	Per. 0	Per.1	Per.2	Per. 3	Per. 4	Per. 5
Inversión de arranque	-140.000	-	-	-	-	-
Expansión tecnológica	-	-5.000	-8.000	-10.000	-12.000	-15.000
Flujo de Inversión	-140.000	-5.000	-8.000	-10.000	-12.000	-15.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 85. Cash flow financiero – Escenario favorable (USD)

Concepto	Per. 0	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5
Financiamiento arranque	140.800	-	-	-	-	-
Pago deuda LP	-	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707
Pago acelerado deuda CP	-	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-
Flujo Financiamiento	140.800	-35.707	-35.707	-35.707	-35.707	-25.707

FLUJO NETO DEL PERIODO	800	-19.707	-2.457	23.293	57.293	115.293
-------------------------------	------------	----------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: elaboración propia

En este contexto, el cash flow confirma la rentabilidad y sostenibilidad, pudiendo incluso generar excedentes para expansión o diversificación.

3.5.3. Cash flow – Escenario Adverso

El cash Flow en el escenario adverso muestra la limitada liquidez, especialmente en sus primeros periodos, donde el flujo operativo es bajo o incluso nulo. Esto refleja un crecimiento lento del negocio y una menor adopción del mercado. El flujo depende del financiamiento externo para sostener su operación, lo que incrementa el riesgo financiero. El servicio de la deuda consume una parte importante de la caja, reduciendo la capacidad de inversión y crecimiento.

No obstante, el proyecto logra mantenerse operativo y generar flujos positivos en el largo plazo, lo que indica que, aunque presenta riesgos, el modelo de negocio tiene cierta resiliencia si se aplican estrategias de control de costos y fortalecimiento comercial.

Tabla 86. Cash flow operativo – Escenario adverso(USD)

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ventas	30000	40000	50000	60000	70000
Cto operativo	-20.000	-25.000	-28.000	-30.000	-32000
Gastos administrativos	-10.000	-11.000	-12.000	-13.000	-14000
EBITDA	-	4.000	10.000	17.000	24000
Impuestos (25%)	-	-1.000	-2.500	-4.250	-6000
Flujo Operativo Neto	-	3.000	7.500	12.750	18000

Fuente: elaboración propia

Tabla 87. Cash flow de inversión – Escenario adverso (USD)

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Inversión de arranque	-140.000	-	-	-	-	-
Mantenimiento mínimo	-	-1.000	-1.000	-1.500	-2.000	-2.000
Flujo de Inversión	-140.000	-1.000	-1.000	-1.500	-2.000	-2.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 88. Cash flow financiero – Escenario adverso (USD)

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Financiamiento inicial	140.800	-	-	-	-	-
Pago deuda LP	-	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707	-25.707
Uso adicional deuda CP	-	+5.000	+5.000	0	-5.000	-5.000
Flujo Financiamiento	140.800	-20.707	-20.707	-25.707	-30.707	-30.707

Flujo Nto Período	800	-21.707	-18.707	-19.707	-19.957	-14.707
--------------------------	------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia

El análisis integral desarrollado para el proyecto QUALIFY permite concluir que se trata de una iniciativa financieramente viable, estratégicamente coherente y con alto potencial de generación de valor, siempre que se logre una adecuada ejecución del modelo de negocio y una efectiva captación de clientes en el mercado objetivo. A lo largo del estudio, se ha estructurado un esquema completo que integra la planificación de inversiones, la estrategia de

financiamiento, la proyección de flujos de caja, la elaboración de balances proyectados y la evaluación mediante indicadores financieros clave.

Desde la perspectiva de inversión, los recursos se destinan principalmente al desarrollo tecnológico de la plataforma.

Esta configuración es consistente con modelos SaaS, los cuales requieren un esfuerzo inicial significativo antes de alcanzar niveles óptimos de generación de ingresos. La inversión total de 140.000 USD se encuentra adecuadamente distribuida entre activos no corrientes y capital operativo, lo que permite asegurar tanto la capacidad productiva como la continuidad del negocio.

En cuanto al financiamiento, se evidencia una estrategia basada en un alto nivel de apalancamiento, combinando deuda de largo plazo, líneas de crédito de corto plazo y un aporte mínimo de capital propio. Si bien esta estructura incrementa el riesgo financiero en las etapas iniciales, también permite maximizar la rentabilidad del accionista al reducir la inversión directa. La elección de instrumentos como la póliza de crédito y el factoring resulta adecuada para gestionar el capital de trabajo y los desfases de liquidez propios del modelo de negocio.

El análisis del cash Flow demuestra tener la capacidad para generar liquidez de forma progresiva, especialmente a partir del segundo Periodo, cuando el crecimiento de la base de clientes comienza a consolidarse. En el escenario inicial, el cash flow refleja un cambio desde una fase de inicio y precisión financiera para la etapa de estabilidad y creación de excedentes.

El escenario favorable evidencia alto potencial de escalabilidad del negocio, con una generación acelerada de ingresos y una reducción significativa del riesgo financiero. El escenario adverso pone en evidencia la sensibilidad del proyecto frente a una menor adopción del mercado, destacando la importancia de una adecuada estrategia comercial y control de costos.

Los balances generales proyectados complementan este análisis al mostrar la evolución de la estructura financiera del proyecto, evidenciando una mejora progresiva del patrimonio y una reducción del endeudamiento en el tiempo. Este comportamiento confirma que, a medida que el proyecto madura, logra fortalecer su posición financiera y disminuir su exposición al riesgo.

Los indicadores de evaluación financiera, como el VAN positivo, la TIR superior al costo de financiamiento y el PPR inferior a cinco periodos, confirman que el proyecto es viable y genera réditos financieros para los inversionistas.

QUALIFY representa un modelo de negocio innovador y escalable, con una estructura financiera que, aunque inicialmente riesgosa, se estabiliza y fortalece en el tiempo. El éxito del proyecto dependerá principalmente de su capacidad para posicionarse en el mercado, captar clientes de manera sostenida y gestionar eficientemente sus recursos.

El proyecto dará muestra la capacidad de consolidarse como una alternativa integral dentro de un ámbito empresarial de las adquisiciones.

CAPITULO 4

4.1. Conclusiones y aplicaciones

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar e implementar una propuesta de portal web para la calificación y selección transparente de proveedores en Ecuador, orientado a fortalecer la gestión responsable de compras empresariales. A lo largo del estudio se analizaron las necesidades del mercado, las características del entorno empresarial ecuatoriano, la situación actual de los procesos de evaluación de proveedores, la viabilidad técnica y financiera del proyecto, así como los aspectos legales y estratégicos necesarios para su implementación.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una oportunidad real para desarrollar soluciones digitales especializadas que ayuden con la transparencia, la competitividad y la eficiencia con los procesos de abastecimiento en las organizaciones ecuatorianas. Asimismo, se determinó que la propuesta planteada responde a una necesidad identificada tanto en empresas compradoras como en proveedores que buscan mecanismos más objetivos para demostrar sus capacidades y acceder a nuevas oportunidades comerciales.

La integración de criterios técnicos, financieros, legales, éticos y de sostenibilidad dentro de una misma plataforma representa un aporte innovador para el mercado nacional, especialmente considerando la creciente importancia que tienen los principios de gobernanza corporativa, cumplimiento normativo y gestión responsable de proveedores dentro de las organizaciones modernas.

4.1.1. Conclusiones generales

El estudio permitió concluir que los procesos tradicionales de selección y evaluación de proveedores continúan presentando importantes oportunidades de mejora en el entorno empresarial ecuatoriano. Muchas organizaciones aún utilizan procedimientos manuales, información dispersa o criterios de evaluación poco estandarizados, lo que incrementa los riesgos asociados a la contratación y complica con las decisiones basadas en información objetiva.

En este contexto, la propuesta de la plataforma QUALIFY surge como una alternativa viable para contribuir a la profesionalización de los procesos de compras y abastecimiento. La investigación permitió demostrar que existe una demanda potencial tanto por parte de empresas que requieren herramientas de evaluación y control de proveedores como por parte de proveedores interesados en incrementar su visibilidad y credibilidad ante potenciales clientes.

Asimismo, el análisis estratégico realizado evidenció que la incorporación de herramientas tecnológicas especializadas puede generar ventajas competitivas importantes para las organizaciones, al facilitar procesos más eficientes, transparentes y alineados con estándares de calidad y sostenibilidad.

Finalmente, el análisis financiero desarrollado en los distintos escenarios evaluados demuestra que la plataforma presenta circunstancias óptimas para su desarrollo, manteniendo

indicadores de rentabilidad y sostenibilidad económica que respaldan su potencial implementación.

Tabla 89. Principales hallazgos de la investigación

Aspecto analizado	Resultado obtenido
Necesidad del mercado	Existe demanda por sistemas de evaluación y calificación de proveedores
Competencia	Limitada oferta especializada en Ecuador
Viabilidad técnica	Factible mediante desarrollo web especializado
Viabilidad financiera	Indicadores positivos de rentabilidad
Impacto empresarial	Mejora la transparencia y trazabilidad
Impacto social	Promueve oportunidades para nuevos proveedores y MIPYMES
Alineación estratégica	Compatible con tendencias ESG y transformación digital

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Conclusiones específicas

La propuesta desarrollada permite abordar directamente las principales problemáticas identificadas durante la investigación. La plataforma constituye una herramienta que centraliza información relevante de los proveedores, facilita la aplicación de criterios

homogéneos de evaluación y genera evidencia documentada para respaldar las decisiones de compra.

Su utilidad resulta especialmente relevante para organizaciones que gestionan un alto volumen de proveedores o que operan en sectores de alto riesgo y el cumplimiento legal son elementos críticos para la continuidad del negocio.

De igual manera, la plataforma puede contribuir al fortalecimiento del ecosistema empresarial ecuatoriano al generar mayores oportunidades para proveedores técnicamente competentes que tradicionalmente enfrentan dificultades para acceder a procesos de selección debido a la falta de visibilidad o de mecanismos objetivos de evaluación.

La inclusión de variables relacionadas con desempeño, cumplimiento, sostenibilidad y capacidad operativa permite generar una visión integral de los proveedores, favoreciendo decisiones más informadas y reduciendo riesgos asociados a incumplimientos contractuales, problemas de calidad o contingencias reputacionales.

4.1.3. Análisis del cumplimiento de la investigación

Según los objetivos planteados para la investigación se alcanzaron de manera completa, tomando en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, se identificó las principales problemáticas asociadas a los procesos de selección y evaluación de proveedores en el entorno empresarial ecuatoriano,

determinando las oportunidades existentes para mejorar dichos procesos mediante soluciones digitales especializadas.

En segundo lugar, se desarrolló un estudio de mercado que permitió identificar segmentos potenciales de clientes, determinar el tamaño del mercado objetivo y validar la existencia de una oportunidad comercial para la propuesta planteada.

Asimismo, se diseñó el sistema de gestión de la plataforma, definiendo su propuesta de operativa y de valor, canales comerciales, fuentes de ingresos y mecanismos de sostenibilidad financiera.

Finalmente, se desarrolló una evaluación financiera integral que permitió analizar distintos escenarios de comportamiento del negocio y verificar la factibilidad económica de la iniciativa.

4.1.4. Contribución a la gestión empresarial

Esta investigación brinda una herramienta orientada a fortalecer la gestión estratégica de compras y abastecimiento mediante procesos más estructurados y transparentes.

La plataforma propuesta permite mejorar la calidad de la información utilizada durante los procesos de selección de proveedores, optimizar tiempos de evaluación y generar mecanismos de control que contribuyan a reducir riesgos operativos, financieros y reputacionales.

Adicionalmente, el modelo promueve la estandarización de criterios de evaluación, disminuyendo la subjetividad en la toma de decisiones y fortaleciendo los principios de gobernanza corporativa.

Otra contribución relevante consiste en ayudar con la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza dentro de los procesos de compras, aspecto que cada vez adquiere mayor importancia en organizaciones nacionales e internacionales.

4.1.5. Contribución a nivel académico

La investigación integra conocimientos provenientes de diversas áreas de estudio, incluyendo gerencia de proyectos, planificación estratégica, gestión de riesgos, análisis financiero, marketing, innovación y transformación digital.

La aplicación práctica de estas disciplinas permitió demostrar cómo las metodologías de gestión de proyectos pueden utilizarse para estructurar soluciones orientadas a resolver problemáticas reales dentro del sector empresarial.

Además, el trabajo constituye una referencia para futuras investigaciones relacionadas con plataformas digitales, gestión de proveedores, transformación tecnológica y sostenibilidad empresarial en Ecuador.

La metodología utilizada puede ser replicada y adaptada para el desarrollo de iniciativas similares en otros sectores económicos o contextos geográficos.

4.1.6. Contribución a nivel personal

La ejecución del proyecto permitió fortalecer competencias relacionadas con liderazgo, trabajo colaborativo, planificación, investigación aplicada, análisis estratégico y toma de decisiones. Asimismo, facilitó la integración de los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Gerencia de Proyectos, demostrando la importancia de combinar diferentes enfoques para generar propuestas innovadoras y sostenibles.

De igual forma, la investigación fortaleció la capacidad para analizar problemas complejos desde una perspectiva multidisciplinaria y desarrollar soluciones orientadas a generar valor para organizaciones y grupos de interés.

4.1.7. Limitaciones a la Investigación

Las limitaciones identificadas durante el estudio se encuentran en la imposibilidad de implementar y validar la plataforma en un entorno real durante el período académico disponible para la investigación.

Asimismo, las proyecciones financieras realizadas se basan en hipótesis y escenarios contruidos a partir de información de mercado disponible al momento del estudio, por lo que su comportamiento futuro podría verse influenciado por factores económicos, tecnológicos o regulatorios no previstos.

Otra limitación corresponde a la disponibilidad de información pública específica sobre procesos internos de compras en determinadas organizaciones privadas, lo que obligó a complementar el análisis mediante fuentes secundarias y criterios de estimación.

Sin embargo, estas limitaciones no afectan la validez teórica de la propuesta y generan oportunidades para futuras desarrollar una plataforma con todos estos argumentos, pruebas piloto, validación comercial y medición de impacto una vez implementada la plataforma.

Tabla 90. Líneas futuras de investigación

Tema	Potencial desarrollo
Desarrollo tecnológico	Construcción del software funcional
Inteligencia artificial	Automatización de evaluaciones
Integración ERP	Conexión con sistemas empresariales
Análisis predictivo	Evaluación de riesgos de proveedores
Expansión regional	Aplicación en otros países
Certificaciones ESG	Integración de estándares internacionales

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill.

Collins, J., & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Deloitte. (2023). *Global Chief Procurement Officer Survey 2023*. London: Deloitte.

Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Gitman, L., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Frenchs Forest, NSW: 7th Asia-Pacific Edition.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Harlow: Pearson.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE)*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

International Organization for Standardization. (2017). *ISO 20400:2017 Sustainable procurement—Guidance*. Ginebra: International Organization for Standardization.

Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. Harlow: Pearson.

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

KPMG. (2024). *Third Party Risk Management Survey*. Amstelveen: KPMG.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*. Paris: OECD Publishing.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

PricewaterhouseCoopers. (2024). *Digital Procurement Survey 2024*. London: PwC.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7 ed.). Newtown Square: Project Management Institute.

Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior* (18 ed.). Harlow: Pearson.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance* (12 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D. F.: McGraw-Hill Education.

Servicio de Rentas Internas. (2026). *Portal Institucional del Servicio de Rentas Internas*.
<https://www.sri.gob.ec>



Servicio Nacional de Contratación Pública. (2024). *Portal Institucional del SERCOP*.

<https://www.sercop.gob.ec>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Ley de Compañías*.

<https://www.supercias.gob.ec>

ANEXOS

PASOS LEGALES PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA

Solicitud de Certificación Negativa del Nombre

Quito, 09 de febrero de 2026

Señores

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Ciudad. -

Asunto: Solicitud de certificación negativa del nombre

De mi consideración:

Yo, **Dario Xavier Ruiz Pinto**, portador(a) de la cédula de ciudadanía N.1714150016 en calidad de **interesado(a)** en constituir una sociedad mercantil, comparezco respetuosamente ante usted para solicitar se sirva emitir la **certificación negativa del nombre**, a fin de verificar la disponibilidad de la denominación social propuesta para la constitución de la empresa.

Los nombres propuestos son los siguientes:

1. **QUALIFY S.A.**
2. **CALIPROVE S.A.**

La presente solicitud se realiza con el propósito de continuar con el proceso legal de constitución de la sociedad, conforme a lo dispuesto por la normativa vigente.

Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.



Atentamente,

Firma:

Nombre:

Dario Xavier Ruiz Pinto

Cédula:

1714150016

Teléfono:

09985636716

Correo electrónico:

daruizpi@uide.edu.ec

RESPUESTA DE SUPERINTENDENCIA DE CIA.

Asunto: Certificación Negativa del Nombre – Aprobada Certificación Negativa del Nombre – Aprobada

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

Dirección de Denominaciones Sociales.

Quito, 13 de febrero de 2026

Señor(a)
 Dario Xavier Ruiz Pinto

Ciudad. -

Asunto: Certificación negativa del nombre

De nuestra consideración:

En atención a la solicitud presentada por usted con fecha **06 de febrero de 2026**, mediante la cual requiere la **certificación negativa del nombre** para la constitución de una sociedad mercantil, una vez realizada la revisión correspondiente en la base de datos institucional, se informa lo siguiente:

El nombre propuesto:

“QUALIFY S.A”

NO consta registrado ni es utilizado por ninguna otra sociedad sujeta al control de esta Superintendencia, por lo que **SE CONCEDE la certificación negativa del nombre**, quedando habilitado para su utilización en el proceso de constitución de la compañía.

La presente certificación se emite para los fines legales pertinentes y tendrá validez conforme a la normativa vigente.

Atentamente,



Msc. Luis Alberto Cabezas Klaere

ESTATUTOS

ESTATUTOS SOCIALES

QUALIFY S.A.

SOCIEDAD ANÓNIMA DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

CAPÍTULO I

DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN

Artículo 1. Denominación

Con la denominación “**QUALIFY S.A.**” se constituye una **Sociedad Anónima**, que se registrará por las disposiciones de la **Ley de Compañías del Ecuador**, por los presentes estatutos sociales y por las demás normas legales y reglamentarias aplicables.

Artículo 2. Domicilio

El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Quito, República del Ecuador, pudiendo establecer agencias, sucursales, oficinas de representación o cualquier otra forma de presencia administrativa o comercial dentro o fuera del país, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Artículo 3. Duración

La duración de la sociedad será de noventa y nueve (99) Periodos, contados a partir de la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil correspondiente, pudiendo prorrogarse conforme a la ley.

CAPÍTULO II

OBJETO SOCIAL

Artículo 4. Objeto social

La sociedad tendrá por objeto principal el desarrollo, administración y operación de servicios de evaluación, calificación, homologación y certificación de proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas, a través de criterios técnicos, administrativos, financieros, legales, operativos, tecnológicos y de cumplimiento normativo.

Para el cumplimiento de su objeto, la sociedad podrá realizar, entre otras, las siguientes actividades:

- a) Diseñar, desarrollar, implementar y administrar plataformas tecnológicas, sistemas informáticos, portales web y bases de datos destinados a la gestión y calificación de proveedores.
- b) Emitir informes técnicos, reportes de evaluación, calificaciones, rankings y certificaciones de proveedores.
- c) Prestar servicios de consultoría, asesoría, auditoría y capacitación en procesos de evaluación, homologación, cumplimiento y mejora continua de proveedores.
- d) Administrar, procesar y analizar información empresarial, observando la normativa aplicable en materia de protección de datos, confidencialidad y uso responsable de la información.
- e) Celebrar convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, vinculadas a la gestión de proveedores.

La sociedad podrá ejecutar todos los actos civiles y comerciales necesarios para el cumplimiento de su objeto social, siempre que no estén prohibidos por la ley.

CAPÍTULO III

CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES

Artículo 5. Capital social

El capital social de la compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$ 800), dividido en ochocientas (800) acciones nominativas, con un valor nominal de UN DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$ 1) cada una.

Artículo 6. Suscripción y pago del capital

El capital social se encuentra íntegramente suscrito y totalmente pagado por siete (7) accionistas, mediante aportaciones exclusivamente dinerarias, no existiendo aportaciones en especie.

Las acciones se distribuyen conforme a la siguiente estructura accionarial:

Nombre del socio	N° acciones	Numeración	Valor nominal	Capital suscrito	Capital desembolsado	% participación	Aportación en especie
Dario Xavier Ruiz Pinto	200	1–200	1	\$200,00	\$ 200,00	25%	No
Diana Carolina Guevara Santillan	100	201–300	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No
Mabel Torres Caceres	100	301–400	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No
Tania Fernanda Lopez Naranjo	100	401–500	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No
Angie Franchesca Andrade Mejia	100	501–600	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No
Eddy Quillupangui Salazar	100	601–700	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No
Diego Alberto Rivera Caranqui	100	701–800	1	\$100,00	\$ 100,00	12,50%	No

Artículo 7. Responsabilidad de los accionistas

La responsabilidad de los accionistas se limita exclusivamente al monto de sus aportes al capital social, conforme a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

Artículo 8. Órganos de administración

La administración de la sociedad estará a cargo de:

- a) La Junta General de Accionistas, como órgano supremo de decisión.
- b) El Gerente General, como órgano ejecutivo y representante legal.

SECCIÓN I

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Artículo 9. Junta General

La Junta General de Accionistas estará integrada por la totalidad de los accionistas legalmente convocados y constituye el órgano supremo de la sociedad.

Artículo 10. Facultades de la Junta General

Son atribuciones de la Junta General, entre otras:

- a) Nombrar y remover al Gerente General.
- b) Aprobar estados financieros, balances y resultados del ejercicio económico.
- c) Resolver sobre la distribución de utilidades y constitución de reservas.
- d) Decidir sobre aumentos o reducciones de capital.
- e) Autorizar la capitalización de utilidades.
- f) Aprobar reformas a los estatutos sociales.

SECCIÓN II

GERENTE GENERAL

Artículo 11. Gerente General

El Gerente General será designado por la Junta General de Accionistas y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad.

Artículo 12. Facultades y responsabilidades del Gerente General

El Gerente General tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- a) Dirigir la gestión operativa, administrativa y tecnológica de la empresa.
- b) Representar legalmente a la sociedad ante autoridades públicas y privadas.
- c) Celebrar contratos necesarios para el desarrollo de la plataforma y servicios de calificación de proveedores.
- d) Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias, laborales y regulatorias de la sociedad.
- e) Administrar los recursos financieros con criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad.

El Gerente General responderá frente a la sociedad por dolo, culpa grave o negligencia en el ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO V

EJERCICIO ECONÓMICO, RESERVAS Y DIVIDENDOS

Artículo 13. Ejercicio económico

El ejercicio económico de la sociedad se iniciará el **1 de enero** y concluirá el **31 de diciembre** de cada Periodo.

Artículo 14. Reservas

La sociedad constituirá reservas conforme a la Ley de Compañías del Ecuador y a lo resuelto por la Junta General de Accionistas, de acuerdo con las siguientes disposiciones:

- a) Reserva legal: Se destinará al menos el 10 % de las utilidades líquidas anuales hasta alcanzar el 50 % del capital social.
- b) Reservas especiales: Se constituirá una reserva para la amortización de acciones y atención de contingencias relacionadas con la salida de accionistas, con cargo a utilidades.
- c) Reservas facultativas: Se constituirá una reserva equivalente al 5 % de las utilidades líquidas anuales, salvo decisión distinta de la Junta General.

Las utilidades no distribuidas y las reservas podrán ser capitalizadas, previa resolución de la Junta General de Accionistas.

Artículo 15. Política de dividendos

Los dividendos se pagarán en estricta proporción al capital que cada accionista haya desembolsado, cumpliendo con los Artículos 195 y 298 de la Ley de Compañías. Solo se distribuirán los beneficios líquidos reales que arroje el balance anual; queda prohibido el pago de intereses sobre las acciones.

Establecemos que se repartirá al menos el 50% de las utilidades anuales entre los socios. La única excepción será que la Junta General apruebe reinvertir ese dinero en objetivos estratégicos. Al liquidar el Periodo fiscal, los flujos de utilidad cubrirán primero la reserva legal, luego la reserva especial y finalmente la facultativa. Cualquier saldo no distribuido o no asignado a reservas se capitalizará automáticamente.

CAPÍTULO VI

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 16. Disolución

La sociedad se disolverá por las causales previstas en la Ley de Compañías o por decisión de la Junta General de Accionistas.

Artículo 17. Liquidación

Disuelta la sociedad, entrará en proceso de liquidación conforme a la normativa legal vigente.

CAPÍTULO VII

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 18. Normativa aplicable

En todo lo no previsto en estos estatutos, se aplicará lo dispuesto en la Ley de Compañías del Ecuador y demás normas vigentes.