

Maestría en
Gestión de Proyectos

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

AUTORES:

Jairo Patricio Pérez Mena
Holguer Israel Jiménez Veloz
Ericka Andreina Larrea Chávez
Milton Rodrigo Lara Tarabata
Héctor Fernando Haro Calero
Nadia Giovanna Herrera Camacho

TUTORES:

DBA. José Luis Mercader
PHD (c) Carlos Luis Calderón

**“Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional
a través de la Digitalización de Procesos”**

Quito, Mayo 2026

Certificación de Autoría

Nosotros, **Jairo Patricio Pérez Mena, Holguer Israel Jiménez Veloz, Ericka Andreina Larrea Chávez, Milton Rodrigo Lara Tarabata, Héctor Fernando Haro Calero; y, Nadia Giovanna Herrera Camacho**, 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:
**JAIRO PATRICIO
PEREZ MENA**

Jairo Patricio Pérez Mena



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**HOLGUER ISRAEL
JIMENEZ VELOZ**

Holguer Israel Jiménez Veloz



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ERICKA ANDREINA
LARREA CHAVEZ**

Ericka Andreina Larrea Chávez



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**HECTOR FERNANDO
HARO CALERO**

Héctor Fernando Haro Calero



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MILTON RODRIGO LARA
TARABATA**

Milton Rodrigo Lara Tarabata



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**NADIA GIOVANNA
HERRERA CAMACHO**

Nadia Giovanna Herrera Camacho

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Jairo Patricio Pérez Mena, Holguer Israel Jiménez Veloz, Ericka Andreina Larrea Chávez, Milton Rodrigo Lara Tarabata, Héctor Fernando Haro Calero; y, Nadia Giovanna Herrera Camacho**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *“Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos”*, 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:
**JAIRO PATRICIO
PEREZ MENA**

Jairo Patricio Pérez Mena



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**HOLGUER ISRAEL
JIMENEZ VELOZ**

Holguer Israel Jiménez Veloz



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ERICKA ANDREINA
LARREA CHAVEZ**

Ericka Andreina Larrea Chávez



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MILTON RODRIGO LARA
TARABATA**

Milton Rodrigo Lara Tarabata



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**HECTOR FERNANDO
HARO CALERO**

Héctor Fernando Haro Calero



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**NADIA GIOVANNA
HERRERA CAMACHO**

Nadia Giovanna Herrera Camacho

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.

Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, **José Luis Mercader, Director/a EIG y Carlos Luis Calderón Espinales, Coordinador/a UIDE**, declaramos que los graduandos: **Jairo Patricio Pérez Mena, Holguer Israel Jiménez Veloz, Ericka Andreina Larrea Chávez, Milton Rodrigo Lara Tarabata, Héctor Fernando Haro Calero; y, Nadia Giovanna Herrera Camacho**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



 José Luis Mercader
 Director/a de la
 Maestría en Gestión de Proyectos



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

 Carlos Luis Calderón Espinales
 Coordinador/a de la
 Maestría en Gestión de Proyectos

Dedicatorias

Este trabajo de maestría lo dedico, en primer lugar, a quien ha sido mi compañera de vida, por su amor, apoyo incondicional, comprensión y compañía constante durante cada etapa de este proceso académico y profesional. Su confianza y motivación han sido fundamentales para alcanzar este logro, a mi hijo, fuente permanente de inspiración y fortaleza, quien me impulsa cada día a superarme y a construir un futuro basado en el esfuerzo, el conocimiento y la perseverancia. A mis nietos, que llenan mi vida de alegría, esperanza y motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente. Este esfuerzo es también para ustedes, como ejemplo de que nunca es tarde para aprender, avanzar y cumplir nuevas metas.

Milton Lara

Dedico este trabajo de maestría, “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*” a mi hijo y esposa, los pilares de mi vida y a Dios por permitir que todos mis anhelos se cumplan.

Héctor Haro

Dedico este trabajo de maestría a mi prometido, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante cada etapa de este proceso académico y profesional. Gracias por acompañarme, motivarme y creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mi mamá, por ser mi ejemplo de fortaleza, amor y perseverancia. Gracias por cada consejo, por tu apoyo constante y por impulsarme siempre a seguir adelante. Este logro también es de ustedes.



Ericka Larrea

A mi esposo e hijos, cuya presencia constante ha sido sostén, inspiración y fuerza en cada etapa de este camino académico. Su apoyo incondicional me permitió equilibrar con integridad mis roles de madre, esposa y profesional, y gracias a su amor, paciencia y dedicación hoy culmino esta meta con profunda gratitud.

Nadia Herrera

A mi familia, quienes han sido la base de mi esfuerzo y motivación en cada etapa de mi vida. A mi madre, en especial, por su apoyo incondicional, su paciencia infinita y su ejemplo de fortaleza y entrega. Este logro es también suyo, pues sin su acompañamiento constante no habría sido posible alcanzar mis metas.

Israel Jiménez

A Dios por su infinita misericordia y por guiar cada paso de mi camino; a mi esposa e hijos, por su amor, apoyo e inspiración constante; y a mis padres, por los valores y enseñanzas que han sido la base de mi vida personal y profesional.

Jairo Pérez



Agradecimientos

Expresamos nuestro más grande agradecimiento a cada una de nuestras familias, cuyo apoyo constante, comprensión y motivación fueron fundamentales para sostenernos durante cada etapa de esta Maestría. Su acompañamiento nos brindó la fortaleza necesaria para avanzar con compromiso y equilibrio.

Extendemos también nuestra gratitud a los profesores y tutores de la Universidad, quienes, con su guía académica, dedicación y disposición continua, contribuyeron de manera decisiva a nuestro desarrollo. Su acompañamiento y altos estándares formativos impulsaron nuestro crecimiento personal y profesional, orientándonos siempre hacia la excelencia.

A todos quienes hicieron posible este proceso, nuestro profundo reconocimiento.

Gracias.

Resumen

En la actualidad, las empresas buscan desarrollar entornos orientados a la eficiencia, la medición y el cumplimiento normativo; sin embargo, muchas organizaciones enfrentan el reto de superar la gestión documental tradicional, caracterizada por procesos manuales, información dispersa y limitada coordinación operativa. Esta situación genera reprocesos, retrasos y dificultades para responder a las exigencias actuales, limitando la transformación organizacional. Frente a este escenario, la presente investigación tiene como finalidad explorar la gestión de proyectos y la transformación sistémica mediante la digitalización de procesos documentales, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones, la trazabilidad de la información y la gestión interna. Para ello, se plantean estrategias basadas en la gestión por procesos, el control documental, la planificación estratégica, la calidad y el cumplimiento normativo, incorporando herramientas digitales e indicadores de desempeño que favorecen la estandarización de procesos, la coordinación entre áreas y el seguimiento de resultados. Como aporte, la investigación propone un método ordenado para la administración de proyectos y la transformación organizacional, considerando la digitalización como un factor que mejora la efectividad operativa, el manejo de datos y la capacidad de respuesta institucional, promoviendo procesos más rastreables, sostenibles y alineados con las demandas del entorno actual.

Palabras clave: transformación digital, cambio organizacional, gestión de proyectos, eficiencia operativa, gestión documental

Abstract

Nowadays, organizations seek to develop environments focused on efficiency, performance measurement, and regulatory compliance. However, many organizations face the challenge of overcoming traditional document management, which is characterized by manual processes, dispersed information, and limited operational coordination. This situation leads to rework, delays, and difficulties in responding to current organizational demands, thereby limiting organizational transformation. In response to this scenario, this research aims to examine project management and systemic transformation through the digitalization of document management processes, with the purpose of strengthening decision-making, information traceability, and internal management. To achieve this, strategies based on process management, document control, strategic planning, quality management, and regulatory compliance are proposed, incorporating digital tools and performance indicators that promote process standardization, interdepartmental coordination, and continuous monitoring of organizational performance. As a contribution, this study proposes a structured approach to project management and organizational transformation, considering digitalization as a key factor for improving operational effectiveness, data management, and institutional responsiveness while promoting more traceable, sustainable, and adaptable processes aligned with current organizational needs.

Keywords: project management, digital transformation, document management, organizational transformation, process management

Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Contenido	10
Lista de Tablas	17
Introducción	21
CAPITULO 1	23
Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	23
Definición del Proyecto	23
Naturaleza o Tipo de Proyecto	25
Objetivos	27
Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	28
CAPITULO 2	30
La Organización	30
Perfil de la Organización	30
Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras	30
Misión, Visión, Valores y Principios	30
Enfoque ESG (Environmental, Social, Governance)	35

Productos y Servicios.....	36
Estudio del Mercado	37
Proceso y Arquitectura	42
Propiedad y Forma Jurídica	46
Tamaño de la Organización.....	49
Información sobre Empleados y otros Trabajadores.....	53
Provisión de los Recursos Humanos del Proyecto	69
Puestos específicos necesarios para el proyecto	70
Cifras Financieras	71
Modelo de negocio.....	75
Grupos de Interés Internos y Externos.....	76
Datos Relevantes.....	77
CAPITULO 3.....	79
Financiación del Proyecto	79
Capital Social.....	79
Justificación de la Estructura de Capital.....	82
Gobernanza Corporativa y Mitigación de Riesgos de Agencia	83

Reservas y Criterios de Reparto de Dividendos.....	83
Pasos Legales la Constitución de la Empresa	85
Constitución de una S.A.S.	85
Proceso Físico de Constitución de una S.A.S.	87
Indicadores Financieros que Sustentan la Propuesta	88
Liquidez Inicial	88
Reserva Legal	88
Sostenibilidad Económica y Riesgos.....	88
Fortaleza Financiera.....	88
Sostenibilidad.....	88
Financiación a Corto Plazo	89
Financiación a Largo Plazo	91
Método de Amortización	91
Indicadores de solvencia y capacidad de servicio de la deuda	93
Análisis de Riesgos Financieros y Escenarios	94
Plan de Inversiones.....	95
Contexto, Necesidades de Fondos y Racional de Éxito	95

Estructura de Financiamiento Definida	96
Desglose de Inversiones	97
Gastos preoperativos y puesta en marcha	97
Circulante necesario (capital de trabajo).....	97
Plan de Ventas	98
Servicios Complementarios:	99
CAPITULO 4.....	104
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	104
Integrantes del Equipo	105
Alianza del Equipo.....	108
Competencias del Gestor del Proyecto como Líder - Coach	111
Elaboración del Programa de Actuación: Definición de Roles y Responsabilidades	111
Planificación, Control y Evaluación de los Recursos Humanos.....	118
Previsión de los costos de los recursos humanos:	122
Previsión de los Costos de los Recursos Humanos del Proyecto	123
Diseño del Plan de Acción del Proyecto	124
Plan de Acción del Proyecto	125

Cronograma de las Acciones del Proyecto.....	127
CAPITULO 5.....	128
Definición de Cliente Idóneo de la Empresa.....	128
Definición del Cliente del Proyecto.....	129
Características Demográficas.....	129
Características Psicológicas.....	131
Características Psicográficas.....	132
Modelo Canvas para la Empresa.....	133
Rentabilidad del Proyecto.....	134
Rentabilidad.....	137
Plan Estratégico.....	138
Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida Identificación de Riesgos.....	139
Estrategias de Prevención.....	140
Estrategias de Mitigación.....	140
Estrategia de Salida.....	141
Enfoque Estratégico.....	142
Plan de Implementación y Cronograma.....	142

Plan de Implementación.....	142
Cronograma de Actividades	143
Sistema Gerencial.....	143
Modelo de Negocio Gerencial	143
Conclusiones y Recomendaciones:	145
Plan Financiero.....	147
Hipótesis de Desarrollo.....	148
Estado de Resultados	149
Estado de Resultados	151
Plan de Inversiones	154
Plan de Implementación del CAPEX.....	155
Inversiones Iniciales (CAPEX).....	156
Inversiones Iniciales.....	157
Gastos Preoperativos (Amortizables).....	157
Balance General Proyectado.....	159
Año 1.	159
Año 2.	162

Año 3	164
Año 4	166
Año 5.	167
Flujo de Caja con Tres Secciones	170
Flujo de Caja de Operaciones Corrientes (FCO)	170
Flujo de Caja de Operaciones de Inversión	171
Flujo de Caja de Operaciones de Financiación	172
Análisis de la Viabilidad del Proyecto en Tres Escenarios:	175
CAPITULO 6	179
Conclusiones y Aplicaciones	179
Conclusiones Generales	179
Conclusiones Específicas	179
Limitaciones a la Investigación	181
Referencias	184
Anexos de Tablas	190

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación Organización	50
Tabla 2 Ticket Promedio	74
Tabla 3 Capital Social	80
Tabla 4. Sostenibilidad y Riesgos	89
Tabla 5. Financiación Corto Plazo	89
Tabla 6. Amortización Sistema Francés	93
Tabla 7. Indicadores Financieros	94
Tabla 8. Plantilla de Matriz de escenarios	95
Tabla 9. Estructura de Financiamiento	96
<i>Tabla 10. Plan de Ventas.....</i>	<i>98</i>
Tabla 11. Financiamiento y Capitalización	100
Tabla 12. VAN	101
Tabla 13. Payback Pesimista	103
Tabla 14. Payback Optimista.....	103
Tabla 15. KPI - Gestión y Dirección del Proyecto	120
Tabla 16. KPI - Control Documental y Aseguramiento de la Calidad	121
Tabla 17. KPI - Gestión del Cumplimiento Legal.....	121
Tabla 18. KPI - Mejora Continua y Sostenibilidad Organizacional	122
Tabla 19. Año 1.	151

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.

Tabla 20. Año 2.	151
Tabla 21. Año 3.	152
Tabla 22. Año 4.	152
Tabla 23. Año 5.	153
Tabla 24. Inversiones Iniciales (CAPEX)	157
Tabla 25. Gastos Preoperativos.	158
Tabla 26. Resumen Depreciación y Amortización.	158
Tabla 27. Activo Corriente	159
Tabla 28. Activo Fijo (Propiedad, Planta y Equipo).	160
Tabla 29. Activos Intangibles (Amortizables)	160
Tabla 30. Pasivo Corriente	161
Tabla 31. Pasivo No Corriente	161
Tabla 32. Patrimonio.	161
Tabla 33. Activo Corriente	162
Tabla 34. Activo No Corriente	162
Tabla 35. Pasivo Corriente	162
Tabla 36. Pasivo No Corriente	163
Tabla 37. Patrimonio	163
Tabla 38. Activo Corriente	164
Tabla 39. Activo No Corriente	164

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.

Tabla 40. Pasivo Corriente.	164
Tabla 41. Pasivo No Corriente	165
Tabla 42. Patrimonio.	165
Tabla 43. Activo Corriente	166
Tabla 44. Activo No Corriente	166
Tabla 45. Pasivo Corriente	166
Tabla 46. Pasivo No Corriente	167
Tabla 47. Patrimonio.	167
Tabla 48. Activo Corriente	167
Tabla 49. Activo No Corriente	168
Tabla 50. Pasivo Corriente	168
Tabla 51. Pasivo No Corriente	168
Tabla 52. Patrimonio	169
Tabla 53. Variaciones Anuales Estimadas.	170
Tabla 54. Flujo de Caja Operativo - 5 años.....	171
Tabla 55. Entradas de financiación.....	173
Tabla 56. Salidas de Financiación.	173
Tabla 57. Flujo Neto de Financiación.	174
Tabla 58. Comparación General Escenarios.....	178
Tabla 59 Modelo ESG	190

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.

Tabla 60. Ejemplo aplicación de Financiamiento Corto Plazo	191
Tabla 61. Matriz de Riesgos Financieros	192
Tabla 62. Desglose de inversiones.....	193
Tabla 63. Gastos Preoperativos y Puesta en Marcha.....	196
Tabla 64. Capital de Trabajo	198
Tabla 65 Ventas Escenario Pesimista	199
Tabla 66. Ventas Escenario Optimista.....	200
Tabla 67. Flujo Caja Pesimista.....	201
Tabla 68. Flujo de Caja Optimista.....	203
Tabla 69. Valores Fundamentales	204
Tabla 70. Competencias del Gestor de Proyecto.....	205
Tabla 71. Tabla de seguimiento de KPIs del proyecto	206
Tabla 72. Costos Recursos Humanos	208
Tabla 73. Plan de Acción.....	209
Tabla 74. Cronograma de las Acciones del Proyecto	216
Tabla 75. Modelo Canvas.....	222
Tabla 76. Matriz de Riesgos.....	226
Tabla 77. Cronograma de Actividades	227
Tabla 78. Flujo de Caja de Operaciones de Inversión	228

Introducción

Actualmente existe una creciente competitividad empresarial que no solo se establece por un tema de manejo de mercado, sino por cumplimientos en estándares regulatorios y operativos, exigiendo al entorno organizacional que adopten modelos de gestión más eficaces, eficientes, trazables y orientados a una toma de decisiones más realistas y seguras, basada en datos concretos, obtenidos de fuentes confiables. Es por ello, que, la digitalización de procesos y la gestión documental estructurada emergen como habilitadores estratégicos para apoyar a la madurez organizacional y así fortalecer su capacidad de adaptación frente a mercados dinámicos y competitivos, optimizando tanto su entorno organizacional como operacional. Acorde con el *Project Management Institute* (PMI, 2021), los proyectos que integran tecnologías digitales y modelos de cambio organizacional incrementan su probabilidad de éxito al mejorar la alineación entre procesos, personas y tecnología, elementos esenciales dentro de los dominios de desempeño del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

El presente proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”, tiene como propósito el optimizar la gestión de calidad documental y garantizar el cumplimiento normativo a través de la implementación de soluciones digitales aplicadas a procesos críticos y fundamentales. Basado en la necesidad de transformar y efectivizar la forma en que las organizaciones gestionan la documentación, información y datos, asegurando la eficiencia y eficacia operativa, control, trazabilidad y disponibilidad oportuna de

fuentes de información, además de contar con elementos indispensables para la ejecución y cumplimiento de auditorías y así mejorar la sostenibilidad del negocio.

La reducción de costos operativos, además de la identificación de un alto riesgo de incumplimiento normativos, apoyan de igual forma el desarrollo del presente proyecto con el fin de mejorar la productividad y reducir los riesgos encontrados ya que pudieren acarrear inestabilidad en la imagen corporativa de cualquier organización o tener hasta un impacto económico negativo por las penalidades económicas asociadas. La sostenibilidad ambiental juega también un rol importante actualmente, por lo tal, hemos tratado de enforcar e integrar la adecuada reducción del uso de papel y la optimización de recursos humanos y físicos, resultando en un aporte eficaz y eficiente en el proceso de sostenibilidad ambiental.

El proyecto como tal tendrá una implementación progresiva, iniciando por procesos críticos, permitiendo elevar la madurez digital de cada organización, fortalecer la cultura de innovación y consolidar un modelo de gestión documental robusto, eficiente y alineado con las mejores prácticas de gestión de proyectos.

CAPITULO 1

Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

Definición del Proyecto

El presente proyecto de titulación se desarrolla en el contexto de la transformación digital de las organizaciones y tiene como finalidad diseñar e implementar una solución tecnológica que integre la gestión de los procesos operativos y administrativos mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), complementado con un modelo de administración electrónica de la documentación institucional. Se busca fortalecer el control de la información, incrementar la eficiencia de las operaciones y disponer de datos confiables que respalden la toma de decisiones.

La propuesta puede aplicarse en organizaciones de diferentes sectores económicos que, como resultado de su crecimiento o de la incorporación progresiva de herramientas informáticas, administran sus procesos mediante aplicaciones independientes, registros en hojas de cálculo y documentación física o digital sin mecanismos de integración. Esta forma de operación dificulta la consolidación de la información y demanda una mayor intervención manual para ejecutar actividades cotidianas.

Como consecuencia, las distintas áreas de la organización trabajan con fuentes de información dispersas, procedimientos heterogéneos y controles poco estandarizados, lo que incrementa la probabilidad de inconsistencias en los registros, retrabajos administrativos y

demoras en la localización de documentos relevantes. Estas limitaciones reducen la capacidad para realizar un seguimiento oportuno de sus operaciones, responder eficientemente a procesos de auditoría y disponer de información actualizada para la gestión.

Para atender esta problemática, el proyecto plantea la implementación de un sistema ERP que permita integrar los procesos relacionados con producción, logística, finanzas y administración, entre otros, complementado con una plataforma de gestión documental orientada a controlar el ciclo de vida de la información generada por la organización. La incorporación de estas herramientas estará acompañada por actividades de revisión y estandarización de procesos, así como por un plan de gestión del cambio que facilite la adopción de los nuevos procedimientos por parte de los usuarios.

El alcance del proyecto comprende el diagnóstico de la situación actual, el análisis y rediseño de procesos, la parametrización e implementación de las soluciones tecnológicas, la migración de información, la capacitación de los usuarios y la puesta en producción del sistema, considerando un periodo inicial de estabilización que permita verificar el correcto funcionamiento de la solución.

Como resultados, se prevé optimizar la ejecución de los procesos organizacionales mediante la reducción de actividades manuales, mejorar la disponibilidad y confiabilidad de la información, fortalecer los mecanismos de control interno y facilitar el acceso oportuno a datos que respalden la toma de decisiones. Asimismo, se espera incrementar el nivel de madurez digital

de la organización y establecer una base tecnológica que favorezca la mejora continua de sus procesos.

En este contexto, el proyecto constituye una iniciativa estratégica de transformación organizacional que integra tecnología, procesos y gestión del cambio para contribuir al fortalecimiento de la eficiencia operativa, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de la organización en un entorno caracterizado por una creciente digitalización de las actividades empresariales.

Naturaleza o Tipo de Proyecto

El presente proyecto se configura como una iniciativa de transformación digital organizacional de carácter aplicado, orientada a la mejora integral de la gestión empresarial mediante la incorporación de tecnologías de información, la optimización de procesos y la gestión estructurada del cambio organizacional.

Desde su naturaleza, el proyecto trasciende la implementación tecnológica tradicional, ya que no se limita a la adquisición o instalación de herramientas digitales, sino que implica una reconfiguración sistémica de los procesos, la estructura operativa y la cultura organizacional. En este sentido, se alinea con enfoques contemporáneos de transformación digital, en los cuales la tecnología actúa como un habilitador estratégico para generar eficiencia, trazabilidad y valor sostenible dentro de la organización.

Se trata de una iniciativa de implantación de sistemas empresariales, específicamente mediante la integración de un sistema ERP y herramientas de gestión documental digital. Esta naturaleza implica la intervención directa en los procesos organizacionales clave, incluyendo áreas como producción, logística, finanzas y gestión administrativa, con el objetivo de lograr una operación más eficiente, coordinada e integrada.

Por sus características, el proyecto posee un alcance transversal, ya que involucra diversas áreas funcionales de la organización, entre ellas producción, logística, finanzas y administración, requiriendo la coordinación de múltiples actores y la integración de información proveniente de diferentes procesos. Esta condición demanda una planificación estructurada, una adecuada gestión de riesgos y un seguimiento continuo para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, el proyecto presenta un carácter escalable, puesto que la metodología de implementación y los lineamientos de integración tecnológica pueden adaptarse a organizaciones con características operativas similares, independientemente del sector económico. Esta posibilidad de adaptación amplía el potencial de aplicación de la propuesta y facilita su utilización como modelo de referencia para iniciativas de transformación organizacional.

Finalmente, la naturaleza del proyecto responde a una intervención organizacional de alcance estratégico que combina la implementación de sistemas de información, la mejora de procesos y la gestión del cambio como elementos complementarios para fortalecer la capacidad

operativa de la organización y consolidar un modelo de gestión apoyado en información integrada, procesos estandarizados y una mayor coordinación entre las distintas áreas funcionales.

Objetivos

Objetivo General. Implementar un sistema integrado de gestión empresarial (ERP) complementado con la digitalización de procesos documentales, mediante un enfoque estructurado de rediseño de procesos y gestión del cambio organizacional, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos y errores en la gestión de la información y datos, y fortalecer la trazabilidad y la toma de decisiones en organizaciones con niveles de digitalización intermedios.

Objetivo Específico. Con base al objetivo general hemos definido como Objetivos Específicos los siguientes:

- Analizar la situación actual de los procesos organizacionales y de la gestión documental, mediante el levantamiento y diagnóstico de flujos de información, con el fin de identificar inefficiencias, duplicidades y oportunidades de mejora en el contexto de la transformación digital del negocio.
- Diseñar o rediseñar los procesos organizacionales clave, aplicando enfoques de gestión por procesos y mejores prácticas de calidad, con el propósito de optimizar los flujos operativos y asegurar su alineación con las capacidades de los sistemas digitales a implementar.

- Seleccionar, configurar e implementar un sistema integrado de gestión empresarial (ERP) junto con herramientas de gestión documental digital, con el fin de integrar la información organizacional, automatizar procesos críticos y mejorar la trazabilidad de las operaciones.
- Desarrollar e implementar un plan de gestión del cambio organizacional, mediante estrategias de comunicación, capacitación y acompañamiento, para facilitar la adopción de las herramientas digitales y reducir la resistencia al cambio por parte del talento humano.
- Capacitar a los usuarios clave y finales en el uso de las plataformas tecnológicas implementadas, asegurando el desarrollo de competencias digitales necesarias para la operación eficiente del sistema y la sostenibilidad del proyecto.
- Evaluar el desempeño del sistema implementado mediante indicadores de gestión (KPIs), orientados a medir la reducción de tiempos operativos, disminución de errores y nivel de digitalización de procesos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la mejora continua.

Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

La era digital ha generado recientes desafíos para las instituciones que aún mantienen procesos documentales tradicionales y limitaciones en el control operativo, surgiendo así la necesidad de afianzar la eficiencia de la estructura interna. Debido a esto, el presente proyecto se vuelve significativo ya que busca crear la conexión entre la administración de proyectos, la

transformación organizacional y la digitalización de procedimientos como puntos que favorecen a una gestión interna optima.

La importancia de este estudio se establece en la necesidad de identificar una estrategia que optimice y mejore la trazabilidad de información, garantice el cumplimiento de normas y fomenten una estructura organizacional efectiva y adaptable ante entornos cambiantes. Desde un enfoque corporativo, el análisis busca otorgar herramientas para la transformación organizacional y la digitalización de procedimientos como puntos que favorecen a una gestión interna optima.

De acuerdo con la investigación realizada esto favorece al análisis de la gestión de proyectos aplicada a procesos de transformación organizacional, integrando conceptos relacionados con gestión por procesos, digitalización, calidad y sostenibilidad organizacional. Asimismo, el desarrollo del estudio permite generar una visión aplicada sobre cómo la incorporación de herramientas digitales puede apoyar la toma de decisiones, reducir ineficiencias operativas y fortalecer la capacidad de adaptación institucional.

Finalmente, el análisis de la investigación se convierte en un punto de gran relevancia para proponer un enfoque orientado a la modernización documental y organizacional, de esta forma busca generar eficiencia operativa, organización de los datos y fortalecimiento de gestión interna dentro de contextos que demandan mayor control, cumplimiento y adaptación tecnológica.

CAPITULO 2

La Organización

Perfil de la Organización

Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

Nombre de la Empresa. La empresa propuesta se constituye como una compañía especializada en la gestión integral de proyectos de transformación digital, con énfasis en la digitalización de procesos documentales. El propósito es apoyar a organizaciones medianas y grandes en la mejora de su desempeño operativo, reducción de riesgos regulatorios y fortalecimiento de la toma de decisiones basada en información confiable.

La empresa adoptará un modelo de prestación de servicios orientado a proyectos, estructurado en fases definidas y con un fuerte componente de acompañamiento organizacional. Su propuesta de valor se centra en ofrecer soluciones personalizadas, alineadas al nivel de madurez digital, sector económico y objetivos estratégicos del cliente.

Con base a la dinámica del mercado y el enfoque de servicio de la empresa, ésta tiene el nombre de INNOVA PROCESS S.A.S.

Misión, Visión, Valores y Principios.

Misión. Consolidar una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación, mediante la digitalización integral de procesos documentales, garantizando eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Aspiramos a optimizar recursos y fortalecer la capacidad de

adaptación de las organizaciones frente a los desafíos de un entorno tecnológico en constante evolución.

Visión. Impulsar una transformación digital que nos permita construir un camino propio en la gestión documental en Ecuador y la región Andina, desarrollando soluciones innovadoras que marquen referencia y generen nuevas prácticas organizacionales, liderando procesos de cambio que fortalezcan la eficiencia, la sostenibilidad y la competitividad.

Valores. Nuestra empresa cree en la digitalización como motor de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, además de otros valores sustanciales que guiarán la toma de decisiones, asegurando que cada paso aporte a nuestros objetivos estratégicos y propósito de transformar la gestión documental en una ventaja competitiva. En este marco, los valores fundamentales que guían a la empresa son los siguientes:

Innovación y apertura al cambio. - Rompemos con las prácticas tradicionales, fomentando la creatividad y la disposición a aprender nuevas formas de trabajo.

Colaboración y trabajo en equipo. - Promovemos cooperación constante, comunicación clara y confianza mutua para alcanzar objetivos comunes.

Responsabilidad y transparencia. - Actuamos con ética, asegurando trazabilidad y cumplimiento normativo en cada proceso.

Eficiencia y disciplina operativa. - Optimizamos recursos, reducimos reprocesos y mantenemos orden y mejora continua.

Orientación a resultados. - Mantenemos foco en objetivos medibles, generando valor sostenible y rentabilidad.

Resiliencia y adaptabilidad. - Enfrentamos la resistencia al cambio con perseverancia y capacidad de adaptación.

Sostenibilidad y responsabilidad social. - Reducimos el uso de papel y cuidamos el entorno, alineando el proyecto con valores ambientales y corporativos.

Confianza y empoderamiento. - Reforzamos la autonomía mediante autofinanciación y reinversión, generando compromiso y sentido de pertenencia.

Excelencia técnica y rigurosidad. - Garantizamos que cada entrega cumpla estándares altos de calidad, precisión y consistencia metodológica.

Gestión del conocimiento. - Documentamos, compartimos y capitalizamos aprendizajes para fortalecer la madurez del proyecto y del equipo.

Principios. Resulta sustancial fijar los principios que rigen la estructura de la empresa, con base a los cuales se manejará la misma, siendo los siguientes:

Principio de Dirección Estratégica y Gobernanza. - La empresa operará bajo un modelo de gobierno corporativo claro, con roles estratégicos definidos.

Principio de Gestión Integral por Procesos. - La empresa se fundamentará en una gestión por procesos, donde cada área tenga flujos definidos, indicadores y responsables.

Principio de Cumplimiento Legal y Seguridad de la Información. - Toda operación debe alinearse al marco legal vigente, especialmente en:

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.

- Protección de datos.
- Gestión documental.
- Contratación pública o privada.
- Normativas de transformación digital.

Principio de Innovación y Transformación Digital Permanente. - La empresa mantendrá una cultura de innovación continua, basada en:

- Adopción de nuevas tecnologías.
- Digitalización progresiva de procesos.
- Evaluación constante de herramientas tecnológicas.
- Integración de metodologías ágiles y Lean.

Principio de Sostenibilidad Financiera y Transparencia. - La empresa garantizará una gestión financiera sólida mediante:

- Planificación presupuestaria.
- Control de costos.
- Evaluación de inversiones tecnológicas.
- Reportes financieros periódicos.

Principio de Orientación al Cliente y Valor Agregado. - La empresa se centrará en generar valor para sus clientes mediante:

- Soluciones digitales eficientes.

- Acompañamiento continuo (Customer Success).
- Comunicación clara y soporte oportuno.
- Servicios escalables y adaptables.

Principio de Gestión del Talento y Cultura Organizacional. - La empresa promoverá un entorno que impulse:

- Capacitación continua.
- Gestión del cambio organizacional.
- Desarrollo profesional del equipo.
- Políticas claras de desempeño y bienestar.

Principio de Eficiencia Operativa y Logística. - La empresa deberá asegurar que sus operaciones sean eficientes, trazables, escalables; y, sostenibles.

Principio de Colaboración Multidisciplinaria. - La empresa funcionará como un ecosistema donde:

- Todas las áreas trabajen de forma integrada.
- La comunicación sea fluida, asertiva y estructurada.
- Se promueva el trabajo colaborativo.
- Se eviten duplicidades y vacíos operativos.

Principio de Flexibilidad Organizacional y Outsourcing Estratégico. - La empresa mantendrá una estructura ágil, apoyándose en proveedores externos cuando:

- La especialidad sea muy específica y técnica.
- La demanda sea temporal.
- El costo de personal fijo sea muy elevado.

Enfoque ESG (Environmental, Social, Governance)

El enfoque ESG o Responsabilidad Social Corporativa se integra de manera transversal con el diseño y operación del negocio, de la siguiente manera:

1. *En el pilar ambiental*, la digitalización de procesos contribuye directamente a la reducción del uso de papel, optimización de espacios físicos y disminución del consumo de recursos, generando impactos positivos medibles en la huella ambiental de las organizaciones de los clientes.
2. *Desde la dimensión social*, la empresa incorporará prácticas de gestión del cambio organizacional orientadas a la capacitación continua, fortalecimiento de competencias digitales y participación del talento humano. Esto permite reducir la resistencia al cambio y mejorar la aceptación de las soluciones implementadas.
3. *En el ámbito de gobernanza*, se promueven prácticas de transparencia, control interno y cumplimiento normativo, alineadas con estándares de calidad y protección de datos e información.

Las dimensiones del enfoque ESG se pueden identificar de manera resumida en la Tabla 59.

Productos y Servicios

Según Osterwalder y Pigneur (2010), “la propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes”, por lo que, la propuesta empresarial se fundamenta en la prestación de servicios integrales de digitalización documental y gestión del cambio organizacional, orientados a empresas medianas y grandes que requieren optimizar sus procesos críticos en especial aquellos relacionados con el Sistema de Gestión Documental, estructurándose de la siguiente forma:

- Software de Gestión Documental (SGD) con licencias escalables (Básico, Estándar y Premium), que permiten digitalizar, organizar y asegurar la trazabilidad de la información.
- Servicios de implementación y configuración personalizada, adaptados al sector económico y nivel de madurez digital del cliente.
- Capacitación y acompañamiento organizacional, para reducir la resistencia al cambio y fortalecer competencias digitales. Como señalan Westerman, Bonnet y McAfee (2014), “la transformación digital requiere tanto de nuevas tecnologías como de un cambio cultural profundo”.
- Soporte técnico y actualizaciones continuas, garantizando sostenibilidad y adaptación a nuevas normativas y actualizaciones.
- Consultoría en cumplimiento normativo y auditoría documental, que añade valor estratégico al servicio, al reducir riesgos legales y regulatorios. Deloitte (2022) advierte que “la

falta de control documental genera pérdidas operativas significativas y riesgos legales para las organizaciones”.

La diferenciación frente a competidores que solo comercializan licencias de gestión documental se logra entre la interacción de la integración de software, asesoría personalizada, soporte, actualización y capacitación. McKinsey & Company (2023) enfatiza que “las organizaciones que combinan tecnología con acompañamiento organizacional logran ventajas competitivas sostenibles frente a modelos centrados únicamente en la venta de licencias”.

Estudio del Mercado

El mercado objetivo de los productos y servicios a brindar por parte de la empresa corresponde al segmento de empresas medianas y grandes en Ecuador; así como, al sector público, caracterizadas por altos volúmenes de información y exigencias regulatorias crecientes.

Tamaño y Crecimiento. Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2025) “la digitalización es un eje estratégico para la competitividad nacional” Lo que proyecta un aumento sistemático en la demanda de soluciones de digitales de archivo a través de un SGD.

Factores de Atracción:

- Necesidad de cumplir con estándares internacionales (ISO, normativas estatales y ordenanzas municipales).

- Conciencia ambiental y presión social por reducir el uso de papel. Beltrán (s.f.) señala que “la transformación digital en Ecuador se vincula directamente con la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental”.
- Incremento de riesgos legales y operativos derivados de una gestión documental deficiente o nula.

Proyección:

McKinsey & Company (2023) también sostiene que “la digitalización documental incrementa la eficiencia y la trazabilidad, generando un mercado en expansión durante los próximos cinco años”.

Este contexto posiciona al proyecto como una solución viable y atractiva, capaz de responder a una demanda creciente y diversificada.

Análisis de la Competencia. El entorno competitivo se caracteriza por la presencia de empresas que ofrecen soluciones parciales, principalmente venta individual de licencias de software o servicios de digitalización sin acompañamiento personalizado y organizacional.

Competidores Directos. Proveedores de software documental que comercializan licencias sin soporte integral.

Competidores Indirectos. Empresas de outsourcing documental y servicios de archivo físico que representan alternativas sustitutivas. Kotler y Keller (2016) recuerdan que “los competidores incluyen no solo quienes ofrecen productos similares, sino también aquellos que satisfacen la misma necesidad de manera distinta”.



Ventajas Frente a Competidores.

- Diferenciación por ofrecer un servicio integral que combina tecnología, asesoría personalizada, capacitación y soporte.
- Alineación con políticas públicas y privadas que promueven la transformación digital y la sostenibilidad.
- Valor agregado en trazabilidad, cumplimiento normativo y reducción de riesgos legales y otros asociados.

Selección de los Segmentos del Mercado. La selección de los segmentos del mercado constituye un proceso estratégico dentro del desarrollo de un plan de negocios, al permitir identificar grupos específicos de clientes con necesidades homogéneas y características diferenciadas. De acuerdo con la literatura en marketing estratégico, la segmentación facilita la asignación eficiente de recursos y la construcción de propuestas de valor ajustadas a las particularidades de cada segmento (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el contexto del enfoque empresarial, el mercado objetivo se orienta hacia organizaciones que operan en entornos caracterizados por alta complejidad operativa y exigencias crecientes en el manejo de información. Estas empresas se desenvuelven particularmente en sectores regulados o con alta carga documental, enfrentan desafíos asociados a la gestión eficiente de datos, trazabilidad de procesos y cumplimiento de normativas, generando la necesidad de adoptar soluciones digitales estructuradas (Laudon & Laudon, 2020).

Asimismo, la segmentación se enfoca en empresas con niveles intermedios de madurez digital, que presentan oportunidades de mejora en la automatización de procesos y en la integración de sistemas de información. Este tipo de organizaciones suele experimentar ineficiencias derivadas de procesos manuales o parcialmente digitalizados, lo cual impacta en la productividad y en la capacidad de respuesta organizacional (Porter & Heppelmann, 2014).

Dicho lo anterior, para la estructuración de la segmentación del mercado se parte desde el análisis del tipo de empresa, el nivel de la problemática y la necesidad crítica del cliente, integrando enfoques de segmentación de mercado y propuesta de valor (Kotler & Keller, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010), concluyendo en el siguiente segmento:

Segmento empresarial especializado (B2B). Incluye tres (3) variables clave:

Tipo de empresa: Medianas y grandes organizaciones y Sectores regulados.

Nivel de problema: Baja o media madurez digital, existencia de procesos manuales o desordenados.

Necesidad crítica: Cumplimiento normativo, control documental y eficiencia operativa.

Marketing y Comercialización. La estrategia comercial se apoya en el modelo de venta consultiva, que resulta particularmente relevante en entornos empresariales donde las decisiones de compra son complejas y requieren análisis técnico y acompañamiento especializado. Este enfoque permite comprender en profundidad los problemas del cliente y diseñar propuestas personalizadas que generen valor a largo plazo (Rackham, 1988).

La propuesta de valor, los servicios se posicionan como una solución integral que combina tecnología y gestión documental y organizacional, respondiendo a tendencias actuales en transformación digital donde la integración entre herramientas tecnológicas y capacidades organizativas son claves para lograr ventajas competitivas sostenibles (Porter & Heppelmann, 2014).

Con relación a los canales de comercialización, se priorizarán medios directos y profesionales que faciliten la interacción con aquellas personas con poder de decisión dentro de las organizaciones, a través de plataformas digitales, redes profesionales y eventos empresariales. Estos canales son consistentes con estrategias de marketing B2B, donde la construcción de relaciones y la confianza juegan un papel determinante en el proceso de compra (Hollensen, 2020).

La estrategia de marketing y comercialización se estructura bajo el modelo de las 4P, permitiendo organizar de forma clara la propuesta del proyecto en función de las necesidades del mercado objetivo. Este enfoque facilita alinear el servicio ofrecido con las expectativas del cliente, especialmente en entornos empresariales donde la toma de decisiones se basa en el valor percibido (McCarthy, 1960).

Por otra parte, el *producto*, se plantea una solución de digitalización de procesos documentales, enfocada en mejorar la eficiencia y eficacia operativa, reducir errores, duplicidades y fortalecer el cumplimiento normativo dentro de las organizaciones.

El *precio*, se adopta con un enfoque basado en el valor generado, considerando los beneficios asociados a la optimización de recursos, la reducción de reprocesos y la mejora en la gestión de la documentación.

La *plaza*, el servicio se comercializa a través de canales directos, priorizando el contacto con empresas por medios digitales y redes profesionales, permitiendo una interacción más cercana con los responsables en la toma de decisiones.

Finalmente, la *promoción* se orienta a la generación de confianza y posicionamiento de la calidad del servicio, destacando sus beneficios mediante contenido informativo y presencia en espacios empresariales.

Proceso y Arquitectura

Procesos. Las organizaciones modernas estructuran su funcionamiento a través de procesos interrelacionados que permiten transformar recursos en resultados orientados a la generación de valor. Desde el enfoque de *Business Process Management* (BPM), los procesos no deben analizarse de forma individual, sino como un sistema integrado que conecta actividades, personas, información y tecnología, permitiendo mejorar la eficiencia y adaptabilidad organizacional (Dumas et al., 2018).

En este contexto, la empresa adopta una arquitectura basada en procesos, en que la estructura organizacional definida en el Plan de Acción que se articula directamente con los flujos operativos del servicio. Esto implica que cada eje estratégico no solo representa una función administrativa, sino un conjunto de procesos claramente definidos, con responsables

asignados, recursos específicos y métricas de desempeño (KPIs) que permiten evaluar su efectividad.

A nivel estructural, la organización se compone de cinco (5) macroprocesos alineados con los ejes definidos en el Plan de Acción:

- Dirección y coordinación estratégica, orientada a la planificación, control y cumplimiento de hitos del proyecto.
- Optimización de procesos y calidad digital, enfocada en el diseño, mejora y monitoreo de *workflows*.
- Gestión documental y cumplimiento normativo, que constituye el núcleo operativo del servicio, asegurando trazabilidad, control y seguridad de los datos e información.
- Gestión del cambio y clima organizacional, orientada a la adopción del sistema por parte de la organización.
- Gestión administrativa, financiera y de contratación, que soporta la operación mediante control presupuestario y gestión de recursos.

Esta estructuración responde al principio de arquitectura de procesos, que establece que una organización debe definir no solo sus procesos, sino también las relaciones entre ellos, permitiendo gestionar múltiples actividades de forma coherente y alineada con los objetivos estratégicos (Harmon, 2019), con el fin de trabajar de una manera más estructurada y alineada, basados en objetivos mutuos.

Infraestructura. La empresa incluye un funcionamiento que se basa en una infraestructura física permanente, la que posibilita que los procesos establecidos en el modelo de negocio sean ejecutados eficazmente. En este contexto, la infraestructura se proyecta de acuerdo con el flujo de actividades del proyecto, garantizando la coherencia entre los procesos operativos, los recursos existentes y la capacidad de ofrecer el servicio.

Localización Geográfica. La implementación del proyecto se llevará a cabo en una ubicación estratégica dentro de la ciudad de Quito, sector norte céntrico, tomando en cuenta elementos tales como: la accesibilidad, la proximidad a clientes potenciales, los costos operativos y la disponibilidad de personal calificado. El seleccionar el lugar físico apropiado permitirá una coordinación más fácil del equipo de trabajo y la entrega del servicio de forma eficaz.

Equipos e Infraestructura Operativa. Para llevar a cabo el servicio, la empresa necesita una infraestructura tanto tecnológica como física, que comprenda:

- Estaciones de trabajo;
- Soluciones de almacenamiento en la nube y locales, o servidores;
- Equipos para la digitalización de documentos;
- Conexión a internet rápida y red de comunicación interna;
- Lugares físicos apropiados para la administración de documentos y las

operaciones administrativas.

Estos componentes facilitarán la gestión operativa del servicio, asegurando que la recolección, el procesamiento y el almacenamiento de información sean eficientes.

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.

Recursos del Servicio. La información y la documentación que los clientes aportarán serán el insumo fundamental para el desarrollo de los objetivos de la empresa. Dado que la manera adecuada de gestionar dicha información impactará de manera directa en el resultado del servicio, considerando que se requiere cumplir con particularidades específicas de calidad, disponibilidad e integridad.

Estrategias de subcontratación. La subcontratación de servicios especializados en campos como auditorías externas, mantenimiento de sistemas y soporte tecnológico es parte de la planificación estratégica de la empresa. Esto permitirá la optimización de recursos y el enfoque en las tareas estratégicas que aportan valor.

Infraestructura Tecnológica Complementaria. La infraestructura de la empresa se completa con herramientas digitales que posibilitan la automatización y el control de los procesos, como plataformas de flujo de trabajo, sistemas para gestionar documentos e indicadores.

Estas herramientas hacen posible la integración de los procesos organizacionales, la mejora de la trazabilidad y el facilitar las decisiones en tiempo real; esto último concuerda con los principios del *Business Process Management* (BPM), que buscan optimizar constantemente los procesos y que estos estén alineados con las metas estratégicas.

Evaluación de la Infraestructura. La infraestructura que se propone es factible y realista ya que se encuentra alineada directamente con las necesidades del flujo de actividades de los servicios a ofertar y se basa en recursos tecnológicos que son accesibles y ampliables.

Además, la información a la que se tiene acceso posibilita valorar de manera correcta las demandas de infraestructura, asegurando que el proyecto disponga de los componentes requeridos.

Propiedad y Forma Jurídica

La empresa se constituye bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), es una figura jurídica contemplada en la normativa societaria ecuatoriana y sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La selección de este tipo societario responde a la necesidad de disponer de una estructura legal que favorezca el desarrollo eficiente de las actividades empresariales, garantizando seguridad jurídica y una gestión administrativa acorde con las características y proyecciones del negocio.

La Sociedad por Acciones Simplificada se caracteriza por ofrecer un esquema organizacional con un elevado grado de flexibilidad, permitiendo que la administración, la toma de decisiones y el funcionamiento interno se adapten a los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, el régimen de responsabilidad de los accionistas se limita al valor de sus aportaciones, lo que fortalece la protección del patrimonio personal frente a las obligaciones asumidas por la sociedad.

De igual manera, esta forma jurídica contribuye a optimizar los procesos de creación y operación de la empresa, al reducir la complejidad de determinados procedimientos administrativos y facilitar la gestión durante las etapas iniciales del emprendimiento. Estas

características convierten a la S.A.S. en una alternativa apropiada para organizaciones que buscan combinar eficiencia operativa, seguridad jurídica y capacidad de crecimiento.

El proceso de constitución de la empresa comprende una secuencia de actuaciones legales y administrativas orientadas a otorgar validez jurídica a la organización. Inicialmente, se realiza la verificación y reserva de la denominación social ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Posteriormente, se elaboran los estatutos sociales, documento que define la naturaleza de la empresa, su objeto social, la estructura administrativa, los derechos y obligaciones de los accionistas y las normas que regulan su funcionamiento.

Una vez formalizada la documentación correspondiente, se efectúa la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, procedimiento mediante el cual la empresa adquiere personalidad jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Finalmente, se gestiona la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), requisito indispensable para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y para el desarrollo formal de las actividades económicas previstas en el presente plan de negocios.

En conjunto, la adopción de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada proporciona un marco jurídico sólido que favorece la sostenibilidad, el adecuado gobierno corporativo y el crecimiento ordenado de la empresa, en concordancia con la normativa vigente y los objetivos estratégicos del proyecto empresarial.

Régimen Tributario. La empresa estará sujeta al régimen tributario ecuatoriano, bajo supervisión del Servicio de Rentas Internas (SRI). Teniendo entre las principales obligaciones fiscales las siguientes:

Registro Único de Contribuyentes (RUC). Emitido por el SRI, habilita a la empresa para realizar actividades económicas.

Impuesto a la Renta (IR). Tarifa general del 25% sobre utilidades, puede variar según reinversión de utilidades o condiciones específica.

Impuesto al Valor Agregado (IVA). Tarifa vigente del 15% sobre la prestación de servicios.

Retenciones en la Fuente. Aplicables en pagos a proveedores y servicios profesionales.

Aportes a la Seguridad Social. Obligación de afiliación de empleados bajo relación de dependencia al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Declaraciones Periódicas. *Declaraciones mensuales (IVA y retenciones) y declaraciones anuales (Impuesto a la Renta).*

Licencias y Permisos. Para operar legalmente, la empresa deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Permiso de Funcionamiento Municipal. Otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) correspondiente al domicilio de la empresa.

Patente Municipal. Impuesto municipal anual requerido para operar comercialmente.

Licencias Tecnológicas. Para el uso de software licenciado y plataformas específicas.

Cumplimiento de normativas de protección de datos. Especialmente relevante en servicios de digitalización documental.

Normativas Aplicables. Dado el giro del negocio, la empresa deberá cumplir con regulaciones relacionadas con:

- Protección de datos
- Seguridad de la información
- Archivo y gestión documental
- Comercio electrónico y servicios digitales

Esto implica implementar políticas internas de manejo de información, confidencialidad y ciberseguridad.

Tamaño de la Organización

El proyecto “Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos” se desarrolla bajo una estructura organizacional de tamaño pequeño a mediano, conformada inicialmente por un equipo multidisciplinario de seis profesionales especializados, cuyos conocimientos, competencias técnicas y capacidades estratégicas se complementan entre sí. Como equipo, consideramos que esta composición organizacional nos permite integrar diferentes perspectivas profesionales y fortalecer la capacidad de respuesta frente a los desafíos asociados a la transformación digital y la gestión documental.

Nuestra organización se caracteriza por mantener una estructura funcional, colaborativa y orientada a la integración de conocimientos en áreas clave como la gestión de proyectos, gestión documental, calidad y mejora continua, cumplimiento normativo y legal, gestión administrativa, transformación digital y sostenibilidad. Esta diversidad de enfoques contribuye significativamente a la generación de soluciones integrales y a la adecuada toma de decisiones dentro del proyecto.

Debido a que el proyecto se encuentra actualmente en una fase de implementación y consolidación inicial, hemos adoptado un modelo operativo compacto, flexible y altamente especializado. Consideramos que esta estructura favorece una comunicación directa y eficiente entre los integrantes, facilita la coordinación de actividades y permite una toma de decisiones más ágil y participativa, aspectos fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Clasificación del Tamaño Organizacional. Desde nuestra perspectiva de gestión organizacional y administración de proyectos, clasificamos la organización del proyecto de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación Organización

Criterio	Características del Proyecto
Número de integrantes	6 profesionales
Tipo de estructura	Multidisciplinaria y colaborativa
Nivel Jerárquico	Horizontal con coordinación estratégica

Alcance Operativo Documental	Desarrollo e implementación de soluciones de digitalización
Nivel de especialización	Alto
Tipo de especialización	Orientada a proyectos
Capacidad de crecimiento	Escalable según demanda y expansión del proyecto

Características Organizacionales del Proyecto. Como equipo de trabajo, identificamos que nuestra estructura organizacional posee características que fortalecen la ejecución y sostenibilidad del proyecto, como las siguientes:

Alta Especialización Técnica. Cada integrante aporta conocimientos específicos relacionados con gestión documental, calidad, mejora continua, procesos, sostenibilidad, administración, aspectos legales y dirección estratégica, permitiendo abordar el proyecto desde una visión integral y multidisciplinaria.

Estructura Flexible. La organización facilita la adaptación a cambios tecnológicos, operativos y organizacionales propios de los procesos de transformación digital y mejora continua.

Comunicación Directa y Eficiente. Promovemos una interacción constante entre los miembros, favoreciendo la coordinación inmediata, el intercambio de ideas y la toma de decisiones colaborativa.

Orientación a Resultados. El trabajo se encuentra alineado con indicadores de desempeño (KPIs), metas medibles y procesos de mejora continua, orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.

Capacidad de Escalabilidad: Aunque actualmente operamos con una estructura pequeña, reconocemos el potencial de crecimiento futuro mediante la incorporación de especialistas tecnológicos, analistas de datos, desarrolladores de software y personal de soporte documental, conforme avance el proyecto y aumenten las necesidades operativas.

Justificación del Tamaño Organizacional. Consideramos que el tamaño actual de la organización resulta adecuado para la etapa de diseño, planificación e implementación inicial del proyecto, ya que permite optimizar de manera eficiente los recursos humanos y financieros disponibles, evitando estructuras burocráticas complejas que puedan limitar la agilidad operativa.

Asimismo, esta estructura organizacional facilita el control de las actividades, la adecuada asignación de responsabilidades y el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la colaboración, la innovación, la mejora continua y el compromiso con los resultados.

Adicionalmente, al tratarse de un proyecto orientado a la transformación digital, priorizamos un modelo organizacional fundamentado en la agilidad, la adaptabilidad y la integración multidisciplinaria, sobre estructuras jerárquicas extensas. Esto nos permite responder de manera eficiente a las necesidades de digitalización y optimización documental de las

organizaciones objetivo, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad del proyecto a largo plazo.

Información sobre Empleados y otros Trabajadores

Inventario de Fuerzas Laboral del Proyecto. El inventario de la fuerza laboral adquiere un papel estratégico al permitir identificar de manera precisa los perfiles, competencias y disponibilidad del personal que participará en cada fase. Este registro facilita la asignación adecuada de roles y responsabilidades, previniendo tanto la sobrecarga como la escasez de recursos humanos. Convirtiéndose en una herramienta clave para optimizar recursos, reducir riesgos y garantizar que la transformación digital se lleve a cabo con el respaldo de un equipo motivado y comprometido.

A continuación, se detalla el inventario de la fuerza laboral para el proyecto:

Holguer Israel Jiménez Veloz. Edad: 36 años, Formación: Ingeniero Civil de profesión, especializado en estructuras.

Habilidades que Posee:

Habilidades Técnicas – Hard Skills

1. Modelador y analista técnico mediante herramientas computacionales. Dominio en el cálculo y números, así como en elaboración de informes planos, mapeos, graficas.
2. Gestión de procesos técnicos. Coordinación y organización de equipos y control de gabinete

3. Supervisión y trabajo en campo. Experiencia en dirigir equipos y en ejecución de proyectos técnicos.

4. Control de recursos. Coordinar y mantener al equipo con los recursos necesarios.

Habilidades Blandas – Soft Skills

1. Liderazgo de equipos. Experiencia en la dirección de grupos de personas con organización efectiva.

2. Resolución de conflictos. Capacidad para mediar y solucionar problemas entre el personal.

3. Comunicación interpersonal. Buen humor y facilidad para establecer relaciones laborales positivas.

4. Gestión del ambiente laboral. Habilidad para mantener armonía y motivar al equipo.

5. Fiabilidad y compromiso. Cumplimiento constante de metas mensuales y objetivos asignados.

Experiencia Laboral. Ingeniero civil con trayectoria en el sector público, desempeñándose en cargos de responsabilidad dentro del Municipio de Quito y la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EPMMOP). En la Administración Zonal Calderón ejerció como jefe de la Unidad de Gestión Urbana, liderando la aplicación de normativa municipal en licenciamiento de actividades económicas, permisos de construcción, procesos de expropiación y levantamiento de información técnica, también ligado a brindar atención directa a la ciudadanía

en temas urbanísticos. Posteriormente, se incorporó a la EPMMOP, donde actualmente ocupa el cargo de Ejecutor de Procesos en la Dirección de Fiscalización de Obra. En esta función gestiona normativa de contratación pública en las fases precontractual y contractual, supervisa obras, fiscaliza proyectos y administra contratos, garantizando el cumplimiento de la normativa y la correcta ejecución de los procesos. Su experiencia combina el conocimiento técnico con la gestión normativa y la interacción ciudadana, aportando una visión integral en la administración y fiscalización de obras públicas.

Responsabilidades Asumidas.

- Aplicación y cumplimiento de normativa municipal y de contratación pública, asegurando que los procesos de licenciamiento, permisos y contratos se desarrollen conforme a la ley.
- Dirección y liderazgo de unidades de gestión urbana, con responsabilidad sobre la organización del personal y la correcta ejecución de procesos administrativos y técnicos.
- Supervisión y fiscalización de obras públicas, garantizando la calidad, transparencia y adecuada administración de contratos en las fases precontractual y contractual.
- Interacción y atención a la ciudadanía, asumiendo la responsabilidad de representar institucionalmente a la administración en temas urbanísticos y de gestión de obras.
- Gestión integral de procesos técnicos y administrativos, con responsabilidad sobre la coordinación de equipos, levantamiento de información y generación de insumos para la toma de decisiones.

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.

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Ejecutor de Procesos 2 en la Dirección de Fiscalización de la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP)

Milton Rodrigo Lara Tarabata. Edad: 50 años, Formación: Ingeniero Agro Ecólogo.

Cursos de especialización: Master en Gestión por Procesos con mención en Transformación Digital, Lean six sigma yellow belt course, Lean six sigma green belt course.

Habilidades que posee:

Habilidades Técnicas - Hard Skills.

1. Liderazgo ejecutivo orientado a fortalecer las competencias estratégicas, con enfoque en toma de decisiones, gestión de equipos de alto rendimiento y desarrollo de habilidades que ayudan a liderar grupos de trabajo
2. Supervisión efectiva de los equipos, aborda técnicas de comunicación, motivación, resolución de conflictos y seguimiento de tareas para garantizar resultados eficientes
3. Supervisión efectiva y manejos de herramientas de control con el uso de instrumentos modernos de control de gestión, adicional incluye indicadores de desempeño KPIs, reportes, sistemas de seguimiento y metodologías para evaluar resultados y mejorar procesos.
4. Desarrollo integral humano enfocado en el crecimiento personal y profesional. Promueve el autoconocimiento, la inteligencia emocional, la ética, la comunicación asertiva y el equilibrio entre vida laboral y personal, buscando un desarrollo holístico.

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.

5. Administración efectiva del tiempo a través de técnicas y herramientas para organizar mejor las actividades diarias, establecer prioridades, reducir la procrastinación y aumentar la productividad, ideal para quienes buscan optimizar su rendimiento sin sacrificar bienestar.

6. Liderazgo y supervisión, ayudando a formar líderes capaces de inspirar y al mismo tiempo gestionar de manera práctica. Se centra en la motivación de equipos, la delegación efectiva y la construcción de confianza.

Habilidades Blandas - Soft Skills.

1. Trabajo en equipo: cuenta con la capacidad de colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes, que implica coordinación, respeto por las ideas ajenas, apoyo mutuo y la construcción de relaciones basadas en confianza y cooperación.

2. Comunicación efectiva: transmite ideas de manera clara, precisa y comprensible, tanto de forma oral como escrita. Incluye escuchar activamente, adaptar el mensaje al público y evitar malentendidos.

3. Adaptabilidad: cuenta con competencia para ajustarse rápidamente a los cambios, y a nuevas circunstancias o imprevistos, que requieren de flexibilidad, apertura al aprendizaje y resiliencia frente a entornos dinámicos.

4. Resolución de problemas: tiene la capacidad de identificar, analizar y encontrar soluciones prácticas a situaciones complejas, que involucran pensamiento crítico, creatividad y toma de decisiones acertadas bajo presión.

5. Gestión de tiempo: cuenta con la habilidad para organizar y priorizar tareas de manera eficiente, optimizando recursos y evitando la procrastinación, que le permite cumplir objetivos en plazos establecidos sin sacrificar calidad.

6. Liderazgo de equipos: guía, motiva y coordinar grupos de trabajo hacia metas compartidas, inspirando confianza, delegando responsabilidades, fomentando la colaboración y desarrollando el potencial de cada miembro del equipo.

Experiencia Laboral. Se desempeñó en la posición de jefe de Pos cosecha en el Grupo Hilsea Investments Limited. Posteriormente, en Violeta Flowers Farms, ejerce el cargo de Gerente de Poscosecha.

Responsabilidades Asumidas:

- Tuvo a cargo un equipo de 380 personas, con funciones orientadas al cumplimiento de presupuestos, planificación de actividades, control de gastos, requisiciones y aseguramiento de la efectividad de los procesos.
- Proyección de actividades, control de procesos, hidratación, requisiciones, formulación de soluciones, empaques, embarques y el cumplimiento de metas productivas.

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Gerente de Poscosecha en Violeta Flowers Farms

Jairo Patricio Pérez Mena. Edad: 37 años, Formación: Químico Farmacéutico.

Cursos de especialización. Magíster en Gerencia de Calidad e Innovación; Planificación de la Demanda, Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos y Dispositivos Médicos; Auditor Interno ISO 9001 y Auditor Líder ISO 9001.

Habilidades que posee:

Habilidades Técnicas - Hard Skills:

1. Gestión de Sistemas de Calidad. Experiencia en la implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Calidad en la industria farmacéutica.
2. Análisis y optimización de procesos. Capacidad para evaluar procesos operativos y técnicos mediante herramientas de gestión por procesos.
3. Gestión de riesgos de calidad. Experiencia en la identificación, evaluación y control de riesgos en la cadena de suministro farmacéutica.
4. Auditorías y cumplimiento normativo. Experiencia en la planificación, ejecución y seguimiento de auditorías internas, externas y a proveedores.
5. Gestión de indicadores y desempeño operativo. Capacidad para diseñar, implementar y monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar el funcionamiento de procesos críticos y apoyar la toma de decisiones estratégicas.
6. Gestión técnica de productos farmacéuticos. Experiencia en liberación de lotes, control de calidad de materias primas y productos terminados, gestión de desviaciones, reclamos de mercado y control de cadena de frío en operaciones farmacéuticas.

Habilidades Blandas - Soft Skills.

1. Liderazgo de equipos técnicos. Experiencia en la dirección y coordinación de equipos multidisciplinarios dentro de áreas de calidad.
2. Pensamiento analítico y toma de decisiones. Capacidad para analizar información técnica, evaluar riesgos y al cumplimiento de estándares de calidad.
3. Comunicación organizacional. Habilidad para establecer comunicación efectiva entre diferentes áreas de la organización, facilitando la coordinación entre equipos operativos, regulatorios y logísticos.
4. Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria. Experiencia trabajando de forma transversal con diferentes departamentos, promoviendo la cooperación y el intercambio de conocimientos.
5. Responsabilidad y compromiso profesional. Alto nivel de confiabilidad en la gestión de responsabilidades técnicas y administrativas, cumpliendo de manera constante con los objetivos establecidos y los estándares regulatorios del sector farmacéutico.

Experiencia Laboral. Con más de una década de experiencia profesional en la industria farmacéutica, desempeñando actividades principalmente en áreas de control y aseguramiento de la calidad. A lo largo de su trayectoria ha trabajado en empresas reconocidas del sector como Megalabs Pharma, Laboratorios Bagó, B. Braun Medical y Química Ariston, lo que le ha permitido desarrollar una visión integral de los procesos de calidad en la producción, almacenamiento y distribución de medicamentos. La experiencia incluye la participación en procesos de liberación de lotes, control de calidad de materias primas y productos terminados, gestión de desviaciones y reclamos de mercado, auditorías internas y externas, así como, implementación y seguimiento de sistemas de gestión de la calidad. Esta trayectoria le ha permitido adquirir un amplio conocimiento del entorno regulatorio farmacéutico y de las prácticas necesarias para garantizar la seguridad, eficacia y calidad de los productos.

Responsabilidades Asumidas:

- Dirigir y supervisar las actividades del área de Control de Calidad, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, regulatorios y de calidad de la organización.
- Liderar y coordinar equipos técnicos multidisciplinarios, organizando el trabajo de analistas y personal operativo para garantizar la correcta ejecución de los procesos de control y aseguramiento de calidad.
- Gestionar el Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando el cumplimiento de Buenas Prácticas, normativas sanitarias y requisitos regulatorios aplicables a la industria farmacéutica.

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.

- Planificar y ejecutar auditorías internas, autoinspecciones y evaluaciones a proveedores, verificando el cumplimiento de estándares de calidad y proponiendo acciones de mejora.
- Administrar procesos clave del sistema de calidad, incluyendo desviaciones, CAPA, control de cambios, reclamos de mercado, devoluciones y disposición final de productos.
- Analizar y optimizar procesos operativos del área, implementando indicadores de desempeño (KPIs) y promoviendo iniciativas de mejora continua orientadas a la eficiencia y reducción de riesgos.
- Identificar y gestionar riesgos en la cadena de suministro farmacéutica, estableciendo controles que garanticen la calidad, trazabilidad y continuidad operativa de los productos.

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Actualmente, es jefe de Control de Calidad en Megalabs Pharma S.A., responsable de coordinar la gestión técnica del área y asegurar el cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables a la industria farmacéutica.

Héctor Fernando Haro Calero. Edad: 40 años, Formación: Licenciado en Enfermería.

Cursos de especialización. Maestría en Dirección de Proyectos (en curso), Especialización en Gerencia en Salud, Especialización en Terapia Intensiva Pediátrica, Estudios de idioma alemán, Especialización en Educación Superior, Especialización en Gerencia de Entidades Educativas.

Habilidades que posee:

Habilidades Técnicas - Hard Skills:

1. Gestión y planificación de proyectos.
2. Elaboración de protocolos de cuidados intensivos pediátricos y neonatales.
3. Administración y dirección hospitalaria y de centros médicos.
4. Elaboración de normativas y flujos clínicos.
5. Administración y dirección de centros educativos.

Habilidades Blandas - Soft Skills:

1. Liderazgo de equipos en entornos críticos.
2. Toma de decisiones bajo presión.
3. Comunicación asertiva y manejo de equipos de trabajo.
4. Resolución de conflictos.

Experiencia Laboral. Se ha desempeñado en la gestión y administración de un centro médico privado, garantizando la eficiencia operativa y la calidad del servicio; en la supervisión clínica en hospitales de tercer nivel, asegurando el cumplimiento de protocolos y estándares asistenciales; en la gerencia de centros de educación técnica, liderando la planificación

institucional, la optimización de recursos y el cumplimiento de objetivos académicos; así como en la docencia práctica en universidades, contribuyendo a la formación de profesionales mediante la aplicación de metodologías pedagógicas y la vinculación con escenarios reales.

Responsabilidades Asumidas:

- Dirección integral del personal de salud en áreas de alta complejidad.
- Administración de talento humano y asignación de responsabilidades en áreas de salud
- Administración de talento humano y asignación de responsabilidades en áreas de educación
- Formulación de planes estratégicos para nuevos proyectos de salud y expansión de servicios.
- Supervisión de la calidad de departamento

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Supervisor de las Áreas Críticas Pediátricas en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín; Gerente General en Fundación Vida Bella; y, Coordinador de Docencia e Investigación Empresa EDUPLANET.

Ericka Andreina Larrea Chávez. Edad: 29 años, Formación: Química Farmacéutica.

Cursos de especialización: Auditor Interno en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001; Auditor Interno en Sistemas de Inocuidad Alimentaria y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Seguridad Alimentaria y Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).

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.

Habilidades que posee:

Habilidades Técnicas - Hard Skills:

1. Gestión documental. Experiencia en la organización, control y seguimiento de registros operativos y documentación técnica, asegurando la trazabilidad de la información dentro de los procesos organizacionales.
2. Control de calidad. Experiencia en la verificación de procesos y cumplimiento de estándares de calidad en operaciones productivas y logísticas.
3. Trazabilidad de procesos. Capacidad para identificar y dar seguimiento al flujo de información y operaciones desde el origen hasta el resultado final dentro de los procesos organizacionales.
4. Cumplimiento normativo. Conocimiento en la aplicación y verificación de normativas y procedimientos regulatorios relacionados con calidad, inocuidad y gestión de procesos.
5. Análisis y mejora de procesos. Capacidad para identificar oportunidades de optimización en procesos operativos mediante análisis de información y levantamiento de procesos.

Habilidades Blandas - Soft Skills:

1. Pensamiento analítico. Tiene capacidad para analizar información y procesos de manera crítica con el fin de identificar problemas y proponer soluciones orientadas a la mejora continua.

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.

2. Organización y planificación. Con habilidad para estructurar actividades, gestionar información y priorizar tareas para el cumplimiento de objetivos operativos.
3. Trabajo en equipo. Tiene la capacidad para colaborar con diferentes áreas y profesionales, contribuyendo al cumplimiento de metas organizacionales.
4. Adaptabilidad al cambio. Tiene facilidad para ajustarse a nuevos entornos, herramientas y dinámicas organizacionales en contextos de transformación y mejora.
5. Comunicación efectiva. Tiene la capacidad para transmitir información de manera clara y estructurada, facilitando la coordinación entre equipos y áreas de trabajo.

Experiencia Laboral. Tiene experiencia en la Industrial Pesquera Santa Priscila, en el departamento de liquidación dentro del área de costos, participando en el control de información operativa y financiera vinculada a procesos productivos y de exportación. Grupo Difare Operador Logístico Farmacéutico, también en el equipo de Control de Calidad dentro de un operador logístico farmacéutico especializado en almacenamiento, distribución y transporte de productos farmacéuticos.

Responsabilidades Asumidas:

- Gestión del proceso de cierre diario de operaciones.
- Registro y control de ingresos y egresos operativos.
- Seguimiento de información vinculada a costos y movimientos operativos.
- Apoyo en el control de inventarios y conciliación de información operativa.
- Participación en procesos de trazabilidad de información desde el ingreso de

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.

materia prima hasta la exportación del producto final.

- Supervisión del cumplimiento de estándares de calidad en operaciones logísticas farmacéuticas.
- Control y verificación de documentación técnica y registros operativos.
- Seguimiento del cumplimiento de normativas regulatorias del sector farmacéutico.
- Apoyo en la coordinación técnica de bodegas y procesos operativos.
- Participación en procesos de aseguramiento de calidad y mejora de procesos logísticos.

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Participa en el desarrollo organizacional de una empresa que ha evolucionado de un emprendimiento a una estructura empresarial formal. Actualmente colabora en la creación del departamento de mejora de procesos internos, realizando el levantamiento de información organizacional y apoyando la estructuración de áreas como recursos humanos, coordinación y control, con el objetivo de fortalecer la gestión interna y facilitar el crecimiento y escalamiento de la empresa.

Nadia Giovanna Herrera Camacho. Edad: 38, Abogada

Cursos de especialización: Máster en Asesoría Jurídica de la Empresa; Certificación en Liderazgo; Estrategias de Negociación; Mediador CCQ – CAM; Derecho Procesal Civil y Medios de Impugnación; Auditor Interno ISO 9001; Auditor Líder ISO 9001.

Habilidades que posee:

Habilidades Técnicas –Hard Skills:

1. Redacción y revisión de documentos legales.
2. Gestión contractual y cumplimiento normativo.
3. Elaboración de contratos técnicos y administrativos.
4. Coordinación de procesos regulatorios en hidrocarburos y urbanismo.
5. Supervisión de calidad documental y procesos legales

Habilidades Blandas – Soft Skills:

1. Liderazgo en gestión de equipos.
2. Comunicación efectiva (oral y escrita).
3. Colaboración en entornos multidisciplinarios.
4. Gestión estratégica de relaciones con clientes y *stakeholders*.
5. Orientación a la mejora continua y optimización de procesos.

Experiencia Laboral. Tiene experiencia en el ámbito jurídico y de gestión documental, con responsabilidades estratégicas en diferentes organizaciones. Como Líder de Control Documental en Shaya Ecuador S.A. / SLB, ha dirigido equipos especializados en la supervisión de calidad documental, asegurando el cumplimiento normativo y la optimización de procesos internos. En su rol de Abogada en Grupo PCR, asumió la responsabilidad de gestionar contratos y autorizaciones en el sector hidrocarburífero, garantizando la conformidad con las regulaciones estatales y los objetivos corporativos. Previamente, como Especialista en Asesoría Jurídica en la Secretaría de Hidrocarburos, coordinó procesos legales vinculados a la contratación pública y

emitió criterios jurídicos que respaldaron la toma de decisiones en el sector energético.

Finalmente, en su cargo de Coordinadora Legal en la Unidad Regula tu Barrio del Municipio de Quito, lideró la elaboración de marcos normativos y ordenanzas municipales orientadas a la planificación territorial y la regulación del uso del suelo.

Responsabilidades Asumidas:

- Dirección y liderazgo de equipos jurídicos y de control documental.
- Gestión y control de contratos con el Estado y supervisión de cumplimiento normativo en hidrocarburos.
- Coordinación con entidades regulatorias y partes interesadas.
- Generación de criterios jurídicos y dictámenes para la toma de decisiones.
- Desarrollo de marcos legales y ordenanzas municipales en planificación territorial.

Puesto que Ocupa en la Actualidad. Gerente Legal del área de Hidrocarburos en ASSIDERE Bufete de Abogados, adicional es propietaria y administradora de una farmacia parte de una cadena farmacéutica a nivel nacional.

Provisión de los Recursos Humanos del Proyecto

La provisión de los recursos humanos constituye un elemento fundamental dentro de la planificación del proyecto, ya que permite identificar las competencias, conocimientos y responsabilidades necesarias para garantizar la correcta ejecución de las actividades. En proyectos de transformación digital y optimización de la gestión documental, como el propuesto

en el proyecto actual, es relevante contar con un equipo multidisciplinario que integre conocimientos en gestión de procesos, calidad, aspectos legales, administración, gestión de proyectos y mejora organizacional.

El proyecto requiere la participación de seis profesionales. Esta conformación permite cubrir las principales áreas necesarias para el desarrollo del proyecto, incluyendo: gestión de proyectos, procesos, calidad, aspectos legales, administración y mejora organizacional. La participación de un equipo multidisciplinario facilita la distribución de responsabilidades y permite abordar la digitalización de la gestión documental desde diferentes perspectivas técnicas y organizacionales.

Puestos específicos necesarios para el proyecto

Director del Proyecto y Coordinador Estratégico. Se requiere experiencia en gestión de proyectos, planificación estratégica y liderazgo de equipos multidisciplinarios, así como conocimientos en innovación organizacional y metodologías colaborativas.

Líder de Gestión de Procesos y Calidad. Se requiere experiencia en gestión de sistemas de calidad, auditorías, análisis de procesos, manejo de desviaciones, CAPA y gestión por procesos, así como conocimientos en cumplimiento normativo y mejora continua.

Líder de Gestión Documental y Cumplimiento Legal. Se requiere experiencia en asesoría jurídica corporativa, gestión documental, cumplimiento normativo y aplicación de estándares organizacionales, especialmente en entornos empresariales.



Líder de Mejora Continua y Control Documental. Se requiere experiencia en control de calidad, gestión de información, supervisión documental y mejora de procesos organizacionales.

Líder de Gestión Administrativa y Contratación. Se requiere experiencia en gestión administrativa, contratación pública y privada, análisis de procesos organizacionales y coordinación de equipos de trabajo.

Especialista en Optimización de Procesos y Sostenibilidad. Se requiere experiencia en gestión por procesos, optimización operativa y sostenibilidad organizacional, así como capacidad para integrar enfoques de innovación y mejora continua.

Cifras Financieras

La empresa se proyecta como una firma especializada en la digitalización integral de procesos documentales, orientada a organizaciones medianas y grandes en sectores regulados. Las organizaciones que digitalizan sus procesos eliminan tareas manuales, reprocesos y errores. Según McKinsey (2023), “las empresas que aceleran la digitalización reportan mejoras del 20-30% en eficiencia operativa”.

En este marco estratégico, resulta fundamental presentar las principales cifras y ratios financieros que reflejan la solidez, eficiencia y sostenibilidad de nuestro modelo de negocio. Entre las principales cifras destacan:

Reducción de costos operativos. Se plantea generar entre 15–25% en procesos manuales intensivos. Estudios de consultoras como McKinsey (2023) y Deloitte (2022), reportan ahorros del 15–25% en procesos manuales intensivos tras la automatización documental.

Incremento en eficiencia operativa. Con base a lo manifestado por McKinsey (2023), se espera entre el 20–30% en procesos documentales.

Recurrencia de ingresos: anual, por mantenimiento, soporte y consultoría.

Ratios Financieros. En el análisis financiero de nuestra empresa se han identificado y calculado diversas ratios clave, los cuales permiten evaluar la solidez, eficiencia y rentabilidad del modelo de negocio. Estos indicadores no solo reflejan la situación financiera proyectada de la organización, sino que también constituyen una base metodológica fundamental para la toma de decisiones estratégicas. En este marco, las principales ratios considerados son los siguientes:

Liquidez corriente. 1

Valor 1,6

Este indicador financiero demuestra la capacidad de la empresa para sostener sus operaciones inmediatas con recursos disponibles, asegurando que los activos a corto plazo superen de manera consistente las obligaciones exigibles.

Fórmula: Activos corrientes / Pasivos corrientes

Cálculo: USD 480.000 / USD 300.000 = USD **1,6**

Margen neto.

Valor 15%

El margen neto evidencia la eficiencia integral de la gestión financiera y operativa, mostrando qué proporción de los ingresos se convierte en utilidad después de cubrir costos y gastos.

Fórmula: Utilidad neta / Ventas

Cálculo: USD 49.500 / USD 330.000 = **15%**

Endeudamiento.

Valor 0,8

La ratio de endeudamiento mide el grado de apalancamiento financiero, expresando la relación entre recursos propios y obligaciones externas, y permitiendo evaluar la sostenibilidad del financiamiento. **Fórmula:** Pasivo total / Patrimonio neto

Cálculo: USD 400.000 / USD 500.000 = USD **0,8**

Interpretación: El 80% de los recursos proviene de financiamiento externo, lo que representa un nivel manejable de apalancamiento y riesgo controlado.

Rotación de activos.

Valor 1,2

La rotación de activos refleja la capacidad de la empresa para transformar su inversión en activos en ingresos operativos, evidenciando la eficiencia en el uso de recursos productivos.

Fórmula: Ventas / Activos totales

Cálculo: USD 330.000 / USD 270.000 = **1,2**

Ticket promedio alto. Se justifica porque los clientes objetivos son organizaciones normalmente reguladas (banca, salud, energía), donde los proyectos requieren soluciones integrales y consultoría especializada. Se desglosa de acuerdo con los siguientes criterios:

Complejidad operativa. Los proyectos de digitalización documental implican procesos intensivos en tecnología, consultoría y acompañamiento continuo.

Regulación estricta. sectores sujetos a normativas que exigen soluciones integrales y certificadas, lo que eleva el valor de cada contrato.

Servicios integrales. No se trata solo de software, sino de implementación, capacitación, soporte y mantenimiento.

Recurrencia anual. Contratos con renovaciones periódicas de soporte y consultoría, consolidando ingresos elevados por cliente.

Tabla 2 Ticket Promedio

Escenario	Ingresos Año 1	Ticket promedio Año 1	Ingresos acumulados (5 años)	Ticket promedio multianual
Optimista	USD 350.000	USD 23.300	USD 1.200.000	USD 80.000
Probable	USD 330.000	USD 22.000	USD 900.000	USD 60.000
Pesimista	USD 300.000	USD 20.000	USD 600.000	USD 40.000

El ticket promedio se calcula: Con un número de 15 clientes al año.

Esta ratio resulta sumamente estratégica para nuestra empresa, ya que refleja la naturaleza institucional de nuestros clientes y la recurrencia de ingresos de alto valor.

Modelo de negocio

El modelo de negocio adoptado se fundamenta en la metodología *Business Model Canvas*, la cual permite articular de manera estructurada la propuesta de valor, los segmentos de clientes y la arquitectura financiera del proyecto. Este enfoque, centrado en la identificación del cliente ideal, constituye la base para evaluar la rentabilidad, mitigar riesgos y asegurar que la digitalización de procesos genere un cambio organizacional efectivo, medible y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

La definición de un modelo de negocio claro, coherente y orientado al cliente ideal representa un paso decisivo para garantizar la viabilidad de cualquier iniciativa de transformación. En el contexto del proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”, este modelo nos permite alinear la propuesta de valor con las necesidades reales del mercado, optimizar el uso de recursos y anticipar el impacto económico de la solución tecnológica propuesta.

En este sentido, la metodología Canvas se ha convertido en una herramienta analítica esencial. Su estructura visual y lógica ha facilitado la comprensión de cómo interactúan los elementos clave del negocio como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, fuentes de ingresos, estructura de costos, actividades clave y recursos estratégicos y cómo estas interrelaciones influyen directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Asimismo, la identificación precisa del cliente ideal permite diseñar procesos digitalizados más eficientes y

proyectar escenarios financieros realistas, sostenibles y alineados con la estrategia organizacional.

En conclusión, la construcción de un modelo de negocio sólido y centrado en el cliente ideal constituye la base para evaluar la rentabilidad, reducir riesgos y asegurar que la digitalización de procesos se traduzca en un cambio organizacional efectivo, sostenible y medible.

Grupos de Interés Internos y Externos

La identificación de los grupos de interés constituye un elemento esencial para comprender la dinámica organizacional y garantizar la sostenibilidad del proyecto de digitalización documental. Estos actores se clasifican en internos y externos, de acuerdo con su nivel de vinculación y grado de influencia en la toma de decisiones, la operatividad y la legitimidad institucional.

Grupos internos. Integrado por:

Equipo Directivo y Gestor del Proyecto. Responsables de la planificación estratégica, toma de decisiones y liderazgo del cambio organizacional.

Área Técnica y Operativa. Ingenieros, especialistas en gestión documental y personal de apoyo, encargados de la implementación, control de calidad y soporte.

Área Administrativa y Financiera. Encargada de la gestión de recursos, control de costos y sostenibilidad económica.



Colaboradores Multidisciplinarios. Profesionales de derecho, salud, agroecología y química farmacéutica, que aportan perspectivas diversas y enriquecen la capacidad de innovación.

Grupos externos. Integrado por:

Clientes Institucionales. Organizaciones medianas y grandes en sectores regulados (ministerios, hospitales, universidades, entidades financieras), que requieren soluciones confiables y escalables.

Proveedores Tecnológicos. Empresas que suministran infraestructura, licencias de software y servicios especializados.

Entidades Reguladoras. Organismos públicos que establecen normas de cumplimiento en gestión documental, protección de datos y transparencia.

Socios Estratégicos. Consultoras y aliados que complementan nuestra oferta con servicios de capacitación, auditoría y asesoría normativa.

Comunidad y Sociedad en General. Beneficiarios indirectos de la eficiencia, transparencia y sostenibilidad que generan nuestras soluciones digitales.

Datos Relevantes

La consolidación del modelo de negocio requiere considerar variables adicionales que inciden directamente en la viabilidad técnica, económica y social del proyecto. Estos elementos

complementan el análisis de los grupos de interés y permiten establecer un marco integral de sostenibilidad.

Vida Útil y Eficiencia Operativa. La relación entre la durabilidad de los componentes y su rendimiento técnico constituye un factor crítico en la gestión de activos.

- Un activo con vida útil prolongada garantiza que las mejoras en eficiencia no sean coyunturales, sino sostenibles en el tiempo.
- La planificación de mantenimientos preventivos y correctivos permite conservar niveles óptimos de rendimiento y evitar la obsolescencia prematura.
- El análisis conjunto de ambas variables se traduce en una mayor rentabilidad del ciclo de vida, al equilibrar costos de operación y beneficios acumulados.

Referencias Normativas. El cumplimiento normativo asegura la legitimidad y confiabilidad del proyecto, para lo que hemos considerado principalmente las siguientes:

Normas internacionales. Estándares ISO (9001, 15489, 27001) que regulan la gestión de calidad, la administración documental y la seguridad de la información.

Regulaciones locales. Disposiciones emitidas por organismos públicos en materia de protección de datos, transparencia y archivo histórico.

Buenas prácticas sectoriales. Lineamientos de asociaciones profesionales y organismos multilaterales que promueven la interoperabilidad y la sostenibilidad tecnológica.

Datos contextuales. El entorno externo aporta información estratégica para la toma de decisiones:

Tendencias de mercado: Creciente demanda de soluciones digitales, impulsada por la necesidad de eficiencia y trazabilidad.

Políticas públicas de sostenibilidad: Programas gubernamentales que incentivan la digitalización como mecanismo de reducción de costos y mejora de la transparencia.

CAPITULO 3

Financiación del Proyecto

Capital Social

Con base a la estructuración, mercado, procesos e infraestructura manifestada, hemos considerado que la inversión para la constitución de la empresa se la realice en forma equitativa por cada uno de los integrantes del equipo.

El capital a formar parte inicial de la empresa se configura directamente con las necesidades previstas en el Plan Estratégico y el Plan de Negocios del Proyecto. Basado en una estructura legal no muy compleja y de responsabilidades limitadas.

A continuación, en la Tabla 3 se desglosa la composición del Capital Social:

Tabla 3 Capital Social

COMPAÑIA SAS					
INNOVA PROCESS					
CAPITAL SOCIAL	\$	60,000			
CAPITAL SUSCRITO	\$	60,000			
CAPITAL DESEMBOLSADO	\$	30,000			
APORTACIÓN ESPECIE	NO APLICA				

LISTA DE SOCIOS	VALOR NOMINAL	% ACCIONARIO	# ACCIONES	RANGO DE NUMERACIÓN
Jairo Patricio Pérez Mena	\$ 10,000	16.67%	100	1-100
Holguer Israel Jiménez Veloz	\$ 10,000	16.67%	100	101-200
Larrea Chávez Ericka Andreina	\$ 10,000	16.67%	100	201-300
Milton Rodrigo Lara Tarabata	\$ 10,000	16.67%	100	301-400
Héctor Fernando Haro Calero	\$ 10,000	16.67%	100	401-500
Nadia Giovanna Herrera Camacho	\$ 10,000	16.67%	100	501-600

La Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) es: “...un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.” (*Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s. f.*)

Se ha considerado la creación de una Compañía S.A.S. debido a varios factores de simplicidad en procesos de constitución, económicos y financieros en el proceso de inicio del proyecto, como los siguientes:

- La S.A.S. se pueden constituir mediante documento privado inscrito en el Registro Mercantil, sin necesidad de escritura pública (a excepción de que existieren aportes en especie sobre inmuebles).
- Reducción significativa de los gastos notariales y registrales frente a una Sociedad Anónima (S.A.) o Responsabilidad Limitada (Cia. Ltda.)
- No requiere un capital mínimo inicial, lo que permite empezar con recursos ajustados.
- El trámite es ágil pudiendo completarse entre 48 y 72 horas
- No exige juntas previas, ni trámites complejos de aprobación, facilitando el inicio rápido de operaciones.
- Los accionistas pueden pactar libremente reglas de emisión de acciones, aportes y distribución de utilidades.

Con estas acotaciones este tipo de compañía se adapta a una etapa temprana de crecimiento y consolidación. Cabe manifestar que, en el caso de que las proyecciones de capitalización y crecimiento se concreten se tiene la posibilidad de transformar la compañía en

una S.A. o Ltda. Considerando que, como S.A.S. legalmente nos encontramos limitados de negociar en bolsa y ello podría limitar los movimientos financieros a futuro de la compañía.

Justificación de la Estructura de Capital

La configuración del capital social de la empresa de USD 60,000 suscritos con un desembolso inicial del 50% y una distribución equitativa entre seis socios, también responde a una estrategia financiera diseñada bajo tres pilares fundamentales: (i) eficiencia de flujo de caja; (ii) gobernanza democrática; y, (iii) señalización de solvencia ante el mercado.

Eficiencia Financiera y Optimización del ROE. La decisión de suscribir el 100% del capital de \$ 60, 000, y desembolsar el 50% obedece a un principio de costo de oportunidad, tomando en cuenta los siguientes puntos:

Gestión de Tesorería. Mantener el 50% del capital en el patrimonio de los socios evita tener recursos ociosos en la cuenta de la compañía que no generan rendimiento inmediato. Esto permite que la empresa llame al capital restante únicamente cuando las operaciones o proyectos de expansión lo requieran, optimizando así el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) en la etapa inicial.

Cobertura de Liquidez Real. A pesar de ser un desembolso parcial, los USD 30,000 líquidos superan ampliamente los costos de constitución y puesta en marcha, otorgando una cobertura de liquidez superior al 95%. Esto proporciona a la empresa un "runway" (tiempo de

vida operativa) suficiente para soportar los costos fijos recurrentes sin depender de ventas inmediatas.

Gobernanza Corporativa y Mitigación de Riesgos de Agencia

La distribución accionaria del 16.67% por socio estructura un modelo de poder distribuido que mitiga los riesgos de agencia típicos en nuevas sociedades, considerando:

Democratización de Decisiones. Al evitar que un solo accionista tenga la mayoría bloqueante, se fuerza la necesidad de consenso y negociación para la toma de decisiones estratégicas. Esto reduce el riesgo de que intereses particulares prevalezcan sobre el bienestar de la organización.

Alineación de Incentivos. Al tener todos los socios una exposición idéntica al riesgo, se maximiza el compromiso colectivo. Ningún socio percibe su participación como marginal, lo que incentiva un esfuerzo equitativo en la gestión y el aporte de valor agregado.

Reservas y Criterios de Reparto de Dividendos

A continuación, detallamos los tipos de reservas a constituirse en la empresa:

Tipos de Reservas. Se tienen las siguientes reservas consideradas:

Reserva Legal. Obligatoria acorde la Ley de Compañías del Ecuador, se destina al menos el 10% de las utilidades netas anuales hasta alcanzar el 50% del capital suscrito y pagado. Tiene como finalidad garantizar la solidez financiera de la empresa.

Reserva Estatutaria. A ser definida en los estatutos sociales. Pudiendo destinarse a:



- Expansión de operaciones
- Innovación tecnológica
- Contingencias estratégicas

Reserva Facultativa. A ser acordada en Asamblea de Accionistas y se constituye para los siguientes fines específicos:

- Inversión en nuevos mercados
- Programas de responsabilidad social
- Fondo de emergencia

Reserva para Recompra de Acciones. Destinada a la adquisición de acciones propias en caso de salida de un socio, garantiza liquidez y estabilidad en la composición accionaria.

Política de Dividendos.

Marco Legal. De acuerdo con la normativa vigente en el Ecuador, el marco legal aplicable a nuestro modelo de negocio se compone de las disposiciones, leyes y regulaciones que rigen la gestión documental, la transformación digital y el funcionamiento operativo de las organizaciones. En este contexto, las principales normativas que enmarcan el proyecto son las siguientes:

- Ley de Compañías del Ecuador: El artículo 151 establece que “las compañías solo pueden distribuir dividendos provenientes de utilidades efectivamente obtenidas y no de

ganancias ficticias o estimadas; por lo tanto, los dividendos se distribuirán únicamente sobre utilidades líquidas y realizadas”. (Ley de Compañías, 1999, art. 151)

- La distribución se efectuará una vez constituidas las reservas obligatorias.

Criterios de Distribución. Los dividendos se repartirán proporcionalmente a la participación accionaria (16,66% por socio). La Asamblea decidirá el porcentaje de utilidades a distribuir y el porcentaje a manejarse como reserva.

Modalidades de Pago. Las modalidades de pago serán las siguientes:

- Dividendos en efectivo: transferencias bancarias a cada socio.
- Dividendos en acciones: emisión de nuevas acciones proporcional a la participación.

Política de Retención de Utilidades. Se podrá retener un porcentaje de utilidades para fortalecer el capital de trabajo. La decisión será tomada en Asamblea con mayoría simple.

Acuerdos entre Socios. Las decisiones sobre reservas adicionales y distribución de dividendos se adoptarán en Asamblea General. En caso de empate, se aplicará el principio de proporcionalidad según participación accionaria.

Pasos Legales la Constitución de la Empresa

Constitución de una S.A.S.

Requisitos Legales. La constitución se realiza ante la Superintendencia de Compañías,

Valores y Seguros (SCVS), pudiendo efectuarse de dos formas:

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.

- *Física:* mediante documento privado o escritura pública (si se aportan bienes que lo requieran).
- *Electrónica:* a través del Portal de Constitución Electrónica S.A.S. en la web de la SCVS, usando firma electrónica válida.

Proceso Electrónico de Constitución de una S.A.S. El proceso incluye la reserva de denominación, llenado de formulario de constitución, adjuntar documentos habilitantes, validación de legalidad y emisión del certificado de registro. Teniendo como requisitos principales los siguientes:

- Reserva de denominación aprobada por la SCVS (vigencia: 30 días).
- Firma electrónica de todos los accionistas y representantes legales (emitida por entidades autorizadas como Banco Central, Security Data, Uanataca, etc.).
- Documentos habilitantes digitalizados: Cédula y/o poder.
- Datos de la compañía: nombre comercial, domicilio legal, descripción de las actividades económicas principales y adicionales, plazo de duración.
- Capital social: las acciones tienen valor nominal de USD 1 o múltiplos.

Costos

- La constitución electrónica es gratuita en la plataforma de la SCVS.



- Firma electrónica: depende del proveedor, con valores aproximados entre USD 30 y 60 por certificado.

- Costos de honorarios de profesional para la constitución

Inscripción en el Sistema: Formaliza la existencia legal de la empresa.

Proceso Físico de Constitución de una S.A.S. Este proceso contiene los siguientes requisitos y pasos:

- Escritura de constitución: Minuta redactada y firmada por abogado y elevada a escritura pública ante un notario, incluye: estatutos sociales, objeto social, capital inicial, socios y demás particularidades de la sociedad.
- Inscripción en el Registro Mercantil, formalizando la existencia legal de la empresa.
- Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes), es obligatorio para tributar y emitir facturas y es generado por el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Permisos municipales y sectoriales: Se requieren solicitar la licencia de funcionamiento, uso de suelo, bomberos, salud y generar la Patente municipal
- Cuenta bancaria empresarial
- Contabilidad obligatoria

Estimación de inversión inicial

- Trámites legales y municipales: entre USD 300 – 700

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.

- Honorarios profesionales (abogado + contador): entre USD 400 – 800
- Capital mínimo según sociedad: S.A.S.: sin mínimo exigido

Indicadores Financieros que Sustentan la Propuesta

Liquidez Inicial

Con USD 30,000 desembolsados, la empresa cuenta con recursos para cubrir trámites, gastos administrativos y primeras operaciones.

Reserva Legal

- Meta: 50% del capital suscrito y pagado.
- Con capital desembolsado de USD 30,000, la reserva legal debe llegar a USD 15,000.
- Esto asegura estabilidad financiera a mediano plazo.

Sostenibilidad Económica y Riesgos

Fortaleza Financiera

- La estructura accionaria equitativa evita concentración de poder y facilita consensos.
- La reserva legal y estatutaria refuerzan la capacidad de enfrentar crisis.

Sostenibilidad

- La política de dividendos proporcional y la posibilidad de retener utilidades fortalecen el capital de trabajo.

- La constitución de reservas permite financiar innovación y expansión, clave para la sostenibilidad a largo plazo.
- La diversificación de reservas (legal, estatutaria, facultativa, recompra de acciones) reduce riesgos financieros y asegura estabilidad en la composición accionaria.

Tabla 4. Sostenibilidad y Riesgos

INDICADOR	VALOR	INTERPRETACION
Capital suscrito	USD 60,000	Compromiso total de socios
Capital desembolsado	USD 30,000	50% del compromiso inicial
% participación por socio	16.67%	Equidad en poder y utilidades
Reserva legal meta	USD 15,000	Solidez financiera requerida

Financiación a Corto Plazo

En la Tabla 5 se detalla el tipo de financiación a corto plazo propuesto para el inicio y desarrollo del proyecto a través de la creación de la empresa INNOVA PROCESS.

Tabla 5. Financiación Corto Plazo

Tipo de Financiación:	Póliza de crédito
Destino de los fondos (activo a financiar)	La estructura financiera de INNOVA PROCESS se orienta a la solidez de la tesorería, es decir la liquidez para soportar la operación y financiar el crecimiento para lo cual se toma en cuenta que la empresa absorbe la mayor parte del capital desembolsado para garantizar la liquidez necesaria para la operatividad diaria y cubrir la brecha financiera inicial hasta la

Explicación de la modalidad

generación de ingresos propios, alineándose con la política de retención de utilidades establecida para el fortalecimiento financiero.

Nuestra empresa brinda servicios de Gestión documental y tienen un patrimonio constituido por financiación propia, inversión de los 6 accionistas de la empresa, es decir, cuenta con un respaldo financiero, pero el problema central, es el flujo de caja necesaria para cubrir los gastos operativos y todas aquellas necesidades puntuales mientras se ejecuta los procesos para los clientes, por lo que se ha decidido por una Póliza de Crédito.

Esta financiación nos permite tener el uso flexible de la liquidez, es decir, disponer del dinero que realmente se necesite cuando lo necesite.

La ventaja es que pagamos por los intereses del dinero utilizado, y cubrimos los desfases temporales de tesorería.

Importe

USD \$ 20,000 (equivalente a un tercio del capital desembolsado, asegurando respaldo sin sobreendeudamiento).

Liquidaciones periódicas

Mensuales, sobre los intereses generados por el saldo utilizado. El capital se amortiza según disponibilidad de caja.

Vencimiento

12 meses, renovable según desempeño financiero y aprobación bancaria.

Tipo de interés

10% anual sobre saldos efectivamente dispuestos (no sobre el total aprobado).

Comisiones

Comisión de apertura: 1% del importe aprobado (USD 200).

Comisión de disponibilidad: 0.25% trimestral sobre saldo no utilizado.

Aplicación: en la

Tabla 60 se presenta un ejemplo en el que la empresa necesita adquirir insumos para un contrato inicial de procesamiento. Se utiliza USD \$ 8,000 de la póliza para pagar proveedores. Al recibir el

pago del cliente, se cancela el saldo dispuesto más intereses, liberando nuevamente el cupo para futuras operaciones.

Costos y fórmulas de referencia. Se detallan los siguientes:

Intereses: Saldo promedio dispuesto $\times$ (10% anual) $\times$ (días/360).

Comisión de disponibilidad: Saldo promedio no utilizado $\times$ 0,25% por trimestre.

Costo total efectivo de la póliza: Intereses + comisión de apertura + comisiones de disponibilidad.

Política de Uso y Control. Entre los principales se desglosan los siguientes:

Uso táctico, no estructural: solo para capital de trabajo y desfases de caja, no para cubrir pérdidas operativas.

Meta de liquidez: mantener caja mínima equivalente a 2–3 meses de gastos fijos.

Límite de utilización: $\leq$ 60–70% del cupo salvo contingencias, para preservar margen de maniobra.

Plan de salida: cancelación inmediata de disposiciones con cobranzas extraordinarias y no renovación si hay excedentes de caja sostenidos.

Financiación a Largo Plazo

Método de Amortización

El método más utilizado en préstamos empresariales es el Sistema Francés de Amortización (cuotas constantes). Este sistema resulta especialmente adecuado para la

financiación de inversiones empresariales, ya que permite distribuir el esfuerzo financiero de forma equilibrada a lo largo del tiempo, facilitando la planificación económica y presupuestaria de la empresa.

Fórmula de la cuota periódica: Se presenta en la Ecuación 1

Ecuación 1

$$C = \frac{P \cdot i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Donde:

C = Cuota Periódica

P = Principal o Monto del Préstamo

i = Tasa de Interés por Período

n = Número Total de Períodos

Presupuestos para la aplicación:

- Activo a adquirirse: Software SGD
- Monto del préstamo (P): 30.000 USD
- Tasa de interés anual (i): 10%
- Plazo de amortización (n): 5 años (menor a la vida útil estimada del activo: 8

años)

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.

- Periodicidad: anual

El plazo del préstamo se ha definido de forma coherente con la vida útil estimada del activo, permitiendo que la deuda quede completamente amortizada antes de que el activo pierda su capacidad productiva, lo que reduce el riesgo financiero y mejora la sostenibilidad del proyecto.

Cálculo de cuota en el Sistema de Amortización Francés:

$$C = 30000 * 0.10 / 1 - (1 + 0.10)^{-5} = 7913.92$$

Tabla 6. Amortización Sistema Francés

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	K. AMORTIZADO	K. PTE.
0					30,000.00
1	4,913.92	3,000.00	7,913.92	4,913.92	25,086.08
2	5,405.31	2,508.61	7,913.92	10,319.23	19,680.77
3	5,945.84	1,968.08	7,913.92	16,265.08	13,734.92
4	6,540.43	1,373.49	7,913.92	22,805.50	7,194.50
5	7,913.92	-	7,913.92	30,719.42	-

Se evidencia que los intereses decrecen y la amortización crece a lo largo del tiempo; el esfuerzo financiero es predecible.

Indicadores de solvencia y capacidad de servicio de la deuda

Con base a la propuesta el proyecto plantea evaluar:

- Capacidad de pago de la deuda a corto y largo plazo
- Estabilidad financiera ante variaciones de ingresos o costos

c) Riesgos de liquidez y gestión de capital de trabajo

Bajo lo cual, se ha establecido los siguientes indicadores:

Tabla 7. Indicadores Financieros

Indicador	Fórmula	Dato/Referencia	Objetivo
DSCR	FCO para deuda / Servicio deuda (capital + intereses)	Ingresos, margen, CAPEX, cambios en WC	Umbral recomendado: $\geq 1,2x$ (alerta) y $\geq 1,5x$ (confort).
ICR	EBIT / Intereses	EBIT, gasto de intereses	Señal de alerta $< 3,0x$.
Deuda neta/EBITDA	Deuda financiera neta / EBITDA	Deuda bruta, caja, EBITDA	Objetivo $\leq 2,5x$ en negocios de servicios.
Liquidez corriente	AC / PC	Activo corriente, Pasivo corriente	Objetivo $\geq 1,2x-1,5x$.
Prueba ácida	(AC – Inventario) / PC	AC, inventarios, PC	Objetivo $\geq 1,0x$.

Análisis de Riesgos Financieros y Escenarios

Se evalúan riesgos clave y su impacto en liquidez y solvencia. Para cada riesgo se indican métricas de alerta y medidas de mitigación identificados en la Tabla 61 que contiene:

- Zona roja (alto impacto y alta probabilidad)
- Zona naranja (impacto alto, probabilidad media)
- Zona amarilla (impacto medio, probabilidad baja)

Para la aplicación y mediación de riesgos, se presenta la Plantilla de Matriz de escenarios:

Tabla 8. Plantilla de Matriz de escenarios

Escenario	Ingresos	Margen operativo (EBITDA)	DSO (días)	DSCR esperado	ICR esperado
Base	0% (base)	Margen base	45–60		
Estrés moderado	-10%	Margen -100–200 pb	60–75		
Estrés severo	-25%–30%	Margen -300–500 pb	75–90		
Shock de tasas	Base	Base	Base		

Señales tempranas y covenants internos sugeridos. Acorde a lo revisando consideramos los siguientes:

- **DSCR mínimo interno:** 1,3x (gatillo de acciones correctivas si cae por debajo).
- **ICR mínimo:** 3,0x.
- **Límite de endeudamiento neto/EBITDA:** $\leq 2,5x$.
- **Liquidez corriente:** $\geq 1,3x$; Prueba ácida $\geq 1,0x$.

Plan de Inversiones

Contexto, Necesidades de Fondos y Racional de Éxito

INNOVA PROCESS es una empresa que tiene por objeto generar proyectos de servicios de gestión documental orientados a habilitar captura, digitalización, almacenamiento seguro y

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.

recuperación ágil de archivos para clientes corporativos. La empresa ha definido una estructura de capital inicial, mecanismos de financiamiento y una inversión prioritaria en un Software de Gestión Documental (SGD) como activo productivo principal.

Las necesidades de fondos se originan en:

1. Adquisición e implementación del SGD (CAPEX¹)
2. Gastos preoperativos (constitución, permisos, honorarios)
3. Capital de trabajo, es decir, circulante para cubrir desfases de tesorería por el ciclo de conversión de efectivo (inventarios, cuentas por cobrar y por pagar) mientras se alcanza el punto de equilibrio.

Estructura de Financiamiento Definida

A continuación, establece la Estructura de Financiamiento definida para la empresa INNOVA PROCESS.

Tabla 9. Estructura de Financiamiento

Fuente	Detalle	Monto (USD)	Condiciones
Equity – Capital (desembolsado)	6 socios; Capital Social \$ 60.000 - Capital Desembolsado \$ 30.000	\$ 30,000	Reservas y dividendos según Estatutos y normativa vigente.

¹ CAPEX (*Capital Expenditures* o Gastos de Capital) son las inversiones que realiza una empresa para adquirir, mejorar o mantener activos fijos de largo plazo.

Deuda largo plazo	Préstamo para Software SGD	\$ 30,000	10% anual; 5 años; sistema francés (cuota constante).
Crédito corto plazo (financiamiento)	Póliza de crédito <i>revolving</i>	\$ 20,000	10% sobre saldos usados; apertura 1%; disp. 0.25% trimestral.

Desglose de Inversiones

En la Tabla 62 se detallan las partidas de inversión requeridas para la puesta en marcha. Los precios estarán respaldados por cotizaciones formales de proveedores. Se incluye el “*precio total- instalado*” y la vida útil para fines de depreciación y acorde con la financiación existente.

Gastos preoperativos y puesta en marcha

Los Gatos preoperativos y de puesta en marcha, incluyen trámites legales y municipales, así como honorarios profesionales iniciales. Adicional, se consideran USD 1.080 como tope dentro del rango identificado, a ser reemplazado por facturas reales, conforme el desglose de la Tabla 63.

Circulante necesario (capital de trabajo)

Con el fin de dar oxígeno financiero hasta la generación de ingresos, se estima la utilización de una póliza de crédito por USD \$ 20.000 a un plazo de 12 meses. Adicionalmente, define una caja mínima (aproximado de 2 a 3 meses de gastos fijos) y los días del ciclo de

conversión de efectivo (Inventarios, Cuentas por Cobrar (CXC), Cuentas por Pagar (CXP)) para calcular la inversión neta en capital de trabajo. Conforme el desglose de la Tabla 64.

Plan de Ventas

La empresa organiza su oferta en tres niveles, diseñados para responder a distintos perfiles de clientes corporativos y a la complejidad de sus procesos documentales:

Tabla 10. Plan de Ventas

Categoría	Servicio	Alcance	Precio estimado (USD)	Observaciones
Básico	Digitalización inicial	Procesamiento automatizado con reconocimiento de texto y almacenamiento seguro; hasta 10.000 documentos/mes	1.500/mes	Orientado a PYMEs que requieren iniciar la transición digital con un sistema confiable y escalable
Estándar	Gestión documental estructurada	Integración de captura inteligente, flujos de aprobación y generación de reportes; hasta 50.000 documentos/mes	4.000/mes	Ideal para empresas medianas que necesitan cumplir normativas y optimizar procesos internos
Premium	Gestión avanzada con auditoría	Plataforma integral con automatización de procesos,	7.000/mes	Dirigido a corporativos grandes y sectores

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.

	integración vía API, control de roles, trazabilidad mediante bitácora y reportes programados; hasta 100.000 documentos/mes	regulados (banca, energía, salud, aseguradoras) que requieren máxima seguridad y cumplimiento normativo
--	--	---

Servicios Complementarios:

Capacitación continua: USD 500–1,000 por grupo de usuarios.

Consultoría en cumplimiento normativo: USD 2,000–3,000 por proyecto;

Soporte técnico avanzado: USD 500/mes por cliente Premium

Licencias adicionales: escalables según volumen (ej. +USD 1,000 por cada 25.000 documentos extra).

Como parte de la estrategia de ventas, tenemos el siguiente enfoque:

Mes 1 y 2: Primeros contratos en categoría Básico y Estándar (clientes piloto).

Mes 3: Escalamiento hacia contratos Premium con corporativos, aprovechando referencias y casos de éxito.

Mes 4 en adelante: Expansión con licencias adicionales y servicios complementarios (consultoría, capacitación continua).

Pronóstico de ventas. Como parte del análisis efectuado se plantean dos escenarios: (i) Escenario pesimista detallado en la Tabla 65 ; y, (ii) Escenario optimista detallado en la Tabla 66.

Brecha de financiamiento y suficiencia de capital. Se detalla a continuación:

Tabla 11. Financiamiento y Capitalización

INNOVA PROCESS	
INVERSIÓN	
Software	\$ 47,000.00
Mobiliario	\$ 5,000.00
Obra Civil	\$ 3,000.00
Total	\$ 55,000.00
Financiación Propia	
Aporte Socios	\$ 30,000.00
Financiamiento ajeno	
Póliza	\$ 20,000.00
Crédito	\$ 30,000.00
Total	\$ 50,000.00
IA	10%
IR	25%
Rentabilidad Esperada	13%

Gastos	
Gastos Preoperativos y Puesta en Marcha (Mes 1)	\$ 6,030.00
Gastos de Operación anual	\$ 168,744.00
Total	\$ 174,774.00

Valor Actual Neto (VAN). Este se detalla a continuación en la Tabla 12, en donde se evidencia un WACC del 10% con base a la información de financiación y tasas de interés manejadas

Tabla 12. VAN

WACC=	10%
Kd=	10%
t=	25%
D=	\$ 50,000.00
V=	\$ 80,000.00
Ke=	13%
E=	\$ 30,000.00

Flujo de Caja. Para este particular se desglosan dos escenarios, basados en los escenarios del Plan de Ventas pesimista Tabla 67 y optimista Tabla 68:

En los escenarios considerados se evidencia que:

VAN > 0: El proyecto es rentable y genera valor adicional.

Cobertura de deuda y equidad: Se cumplen las expectativas de los acreedores

($K_d = 10\%$) y de los socios ($K_e = 13\%$).

Conclusiones estratégicas. El proyecto es viable ya que el VAN positivo confirma que INNOVA PROCESS puede constituirse y empezar sus operaciones con seguridad.

Riesgo controlado: La estructura de financiamiento (capital + deuda + póliza) permite cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo.

Potencial de escalamiento: Los contratos Premium y servicios complementarios (consultoría, soporte, capacitación) son clave para sostener el crecimiento y mejorar márgenes.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Con base a los flujos de caja esperados en los escenarios previstos el TIR es el siguiente:

Escenario Pesimista. Presenta los siguientes índices:

- Tasa de descuento WACC es del 10%
- La Tasa Interna de Rentabilidad TIR, es del 20%

$$\text{TIR} = 20\% > \text{Tasa de descuento WACC} = 10\%$$

Conclusión: El proyecto es rentable, ya que genera un rendimiento superior al mínimo esperado.

Escenario Optimista: Presenta los siguientes índices:

- Tasa de descuento WACC es del 10%
- La Tasa Interna de Rentabilidad TIR, es del 38%

$$\text{TIR} = 38\% > \text{Tasa de descuento WACC} = 10\%$$

Conclusión: El proyecto es rentable, ya que genera un rendimiento superior al mínimo esperado.

Plazo de Recuperación (Payback). El plazo de recuperación de la inversión varía con base a la proyección de ingresos planteados en los dos escenarios:

Tabla 13. Payback Pesimista

17.1 PAY BACK	
	b= \$47,385.75
	Ft= \$ 6,655.83
17	MESES
3	DIAS
PLAZO DE RECUPERACION SEGÚN FÓRMULA (PAY BACK)	
17 MESES CON 3 DÍAS	

Tabla 14. Payback Optimista

5.4 PAY BACK	
	b= \$34,651.49
	Ft= \$ 14,212.63
5	MESES
12	DIAS
PLAZO DE RECUPERACION SEGÚN FÓRMULA (PAY BACK)	
5 MESES CON 12 DÍAS	

Acorde el análisis de la Tabla 13 y

Tabla 14 podemos indicar que, aunque se reconoce que el PAYBACK, considerado aisladamente, carece de la robustez necesaria para fundamentar la aceptación de inversiones complejas, es determinante para medir la liquidez.

Bajo esta premisa, el proyecto resulta sumamente atractivo, pues presenta un periodo de recuperación de 5 meses y 12 días, lo que mitiga el riesgo temporal y asegura el retorno de los fondos en menos de un año.

CAPITULO 4

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

El proyecto “Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos” se da como respuesta a la necesidad de optimizar la gestión documental, reforzando la eficiencia y la eficacia operante. Se propone no únicamente como una herramienta de modernización, sino como un verdadero facilitador de cambio organizacional, capaz de dar movimiento la sostenibilidad, brinda posibilidad de identificación de origen y la toma de decisiones pertinentes. Como grupo conjunto, reforzamos nuestras competencias a partir de los conocimientos adquiridos en la presente maestría, además de nuestras experiencias profesionales y habilidades específicas para contribuir de manera positiva en la planificación y ejecución del proyecto.

Este proceso ha dado lugar a una unión táctica con valores compartidos, principios claros y una alianza estratégica que dio parte a la creación de un entorno de trabajo colaborativo y de aprendizaje continuo. Esta unión fue un indicador clave para el desarrollo de la estructura base estableciendo así a misión y visión del equipo, siendo este el punto de partida para el desarrollo integral del proyecto.

Integrantes del Equipo

Para garantizar el adecuado desarrollo del proyecto, se ha conformado un equipo multidisciplinario cuyas competencias y experiencias se complementan de manera estratégica. La diversidad de habilidades presentes en sus integrantes permite articular soluciones innovadoras y generar alternativas sólidas frente a los desafíos planteados. En este sentido, resulta fundamental conocer la trayectoria de cada miembro y comprender cómo su aporte específico contribuirá de manera significativa al cumplimiento de los objetivos establecidos.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los integrantes del equipo:

Nadia Giovanna Herrera Camacho. Abogada de profesión, con una Maestría en Asesoría Jurídica de la Empresa, sus habilidades principales son la asesoría jurídica en derecho de hidrocarburos ecuatoriano y asesoría legal general a nivel corporativo; además, ha ejercido cargos que han implicado el desarrollo de competencias de liderazgo y gestión de varios proyectos de implementación digital y manejo de gestión documental, alineados con las normas ISO. Como fortalezas se pueden destacar el liderazgo, organización y gestión, cooperación,

trabajo en equipo, comunicación y pensamiento crítico. Con lo expuesto aporta experiencia en la gestión documental, su organización y base para el desarrollo del proyecto.

Ericka Andreina Larrea Chávez. Química Farmacéutica con experiencia en la industria de los alimentos, concretamente en el departamento de liquidación, y en el área de control de calidad dentro de una empresa logística farmacéutica. En este lugar estuvo involucrada en procesos de gestión informativa, la supervisión documental y la observancia de normas. En la actualidad, participa en la administración y el crecimiento de una empresa familiar, centrándose en acciones que apoyen a la identificación de nuevas oportunidades de expansión y mejora de los procesos internos. En el proyecto, aporta una perspectiva enfocada en la mejora continua, la administración del cambio y la digitalización de procesos, con el objetivo de reforzar la eficacia organizativa y la toma de decisiones mediante la incorporación de principios de calidad y trazabilidad.

Jairo Patricio Pérez Mena. Químico Farmacéutico con formación en gestión de procesos, sistemas de calidad y auditorías. Con 13 años de experiencia en la industria farmacéutica, principalmente en áreas de Aseguramiento de la Calidad, Control de Calidad y Gestión por procesos. A lo largo de su carrera ha trabajado en gestión de sistemas de calidad, análisis y mejora de procesos, manejo de desviaciones y CAPA, auditorías internas y externas; así como, en el análisis de riesgos y optimización de procesos. Dentro del proyecto aporta especialmente en el establecimiento, estandarización y mejora de procesos, buscando siempre mayor eficiencia operativa, calidad y cumplimiento. Se caracterizo por tener pensamiento

analítico, buena organización, orientación a resultados, trabajo en equipo y comunicación efectiva, además de una fuerte orientación a la mejora continua.

Holguer Israel Jiménez Veloz. Ingeniero Civil con experiencia como Jefe de la Unidad de Gestión Urbana en el Municipio de Quito, donde lideró un equipo de ejecutores 8 y analistas territoriales en la gestión del suelo y autorización de licenciamientos; posee conocimientos en contratación pública tanto en la fase precontractual y contractual desde la perspectiva del oferente/contratista como desde la del contratante, actualmente trabaja en la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP) y, en paralelo, es emprendedor en una empresa dedicada a la elaboración de madera plástica y elementos plásticos de carácter estructural; se caracteriza por un liderazgo flexible que le permite guiar equipos o mantener el compromiso personal cuando otros asumen la dirección, es responsable, disciplinado y amable, con facilidad para analizar tareas, emitir opiniones fundamentadas, proponer alternativas y compartir conocimientos, cualidades que le permiten aportar al proyecto en el ámbito técnico y legal, aplicando su experiencia en contratación de bienes y servicios y en la gestión administrativa necesaria para el funcionamiento inicial y el desarrollo del giro económico de la empresa y del proyecto en su conjunto.

Héctor Fernando Haro Calero. Intensivista Pediátrico de profesión, al momento me desempeño como supervisor de las Áreas Críticas Pediátricas del Hospital de Especialidades, Carlos Andrade Marín y como Gerente Financiero y de Proyectos en el Centro Médico Integral Vida Bella. En el ámbito académico como docente universitario de práctica clínica y es

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.

Investigador Principal en Eduplanet SAS. Es autor de libros y de múltiples publicaciones científicas indexadas centradas en la aplicación de la Inteligencia Artificial, marcos de trabajo colaborativo y gamificación para la evaluación por competencias. Con una visión orientada a la eficiencia organizacional, maestrante en Gestión de Proyectos en la Universidad Internacional del Ecuador

Milton Rodrigo Lara Tarabata. Ingeniero en Agroecología, Máster en Gestión Por Procesos en la Universidad de las Américas, actualmente desempeña el cargo de Gerente de Postcosecha, adicional tiene una empresa de comercialización de productos 9 para el Agro con enfoque Biológico para una producción más limpia muy enfocado en la producción y el cuidado al ecosistema, gusta de seguir fortaleciendo sus conocimientos y cada día seguir aprendiendo e innovando cosas que son de mi interés. Su sólida formación y experiencia, le permite aportar una visión integral orientada a la sostenibilidad y la innovación, así también, su compromiso con el aprendizaje continuo y el cuidado del ecosistema fortalece la capacidad del equipo para generar soluciones responsables y eficientes.

Alianza del Equipo

El equipo en conjunto seguirá los lineamientos éticos para desarrollar el proyecto con transparencia y honestidad. Cada integrante, actuara bajo valores conformes a la moral con el objeto de cumplir con el compromiso adquirido y alcanzar las metas del proyecto.

Como base se promueve trabajar cabo un entorno de confianza y cooperación en donde como base se mantenga comunicación abierta y constructiva y las opiniones de todos los

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.

integrantes sean apreciadas. Según el PMBOK® Guide (PMI, 2021), la ética y la integridad al ser una disposición constante de actuar siempre de forma coherente y con rectitud en cada decisión, se convierten en los pilares esenciales para la gestión de proyectos, ya que garantizan la confianza entre los stakeholders y la sostenibilidad de los resultados

El equipo se compromete activamente a generar y compartir ideas y conocimientos con el objeto de lograr dar respaldo al trabajo y lograr las metas del proyecto. Se fomentará el respeto de las opiniones de los integrantes del equipo y la ejecución de las tareas asignadas manteniendo siempre una actitud proactiva y enfocada en resolver problemas.

Se promoverá la distribución adecuada de tareas para evitar sobrecargas y situaciones de tensión, para las que, se reforzará la motivación recordando la importancia del proyecto para la competitividad y sostenibilidad de la organización. Según explica Axial ERP (s.f.), Michael L. Young, otros desmotivadores incluyen conflicto interno la ausencia de gestión y la disparidad de trabajo.

Cada logro ya sea individual o colectivo se reconocerá, así como será objeto de celebración los avances y se e fomentará la capacitación como herramienta de motivación. Todas estas acciones están pensadas para el cada miembro del equipo se sienta parte esencial del cambio organizacional. Herzberg (1959) explica que el reconocimiento es un factor motivacional que incrementa la satisfacción y el compromiso en los equipos.

Buscamos que prevalezcan la energía, la seguridad y la dedicación hacia lo nuevo. La transformación digital tiene que ser considerada como una chance de expansión, es necesario incentivar al grupo para que se haga cargo del proyecto.

Valores del Equipo de Proyecto. Nuestro equipo cree en la digitalización como motor de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, además de otros valores sustanciales que guiarán la toma de decisiones y acciones, asegurando que cada paso aporte al propósito de transformar la gestión documental en una ventaja competitiva. Para ver su concordancia con el proyecto, véase Tabla 69 .

Valores Fundamentales. El equipo cree y tiene los siguientes valores:

Innovación y apertura al cambio. Se busca generar métodos que rompan con el tradicionalismo, destacando la creatividad y la predisposición a aprender nuevas formas de ejecutar trabajos.

Colaboración y trabajo en equipo. La cooperación constante se coloca como primer eje a promover, comunicación clara y confianza entre el equipo para alcanzar metas fijas.

Responsabilidad y transparencia. Actuamos con ética, asegurando poder seguir un proceso desde sus inicios y cumplimiento las normativas de cada proceso.

Eficiencia y disciplina operativa. Optimizamos recursos, reducimos reprocesos y mantenemos orden y mejora continua.

Orientación a resultados. Nos enfocamos en objetivos totalmente medibles, otorgando valor generando valor sostenible y alta rentabilidad.

Resiliencia y adaptabilidad. Para enfrentar la resistencia al cambio tomamos la perseverancia como primera medida y así poder generar mayor capacidad de adaptación.

Sostenibilidad y responsabilidad social. Nos enfocamos en la reducción del uso de papel y cuidamos el entorno, alineando el proyecto con valores ambientales y corporativos.

Confianza y empoderamiento. Apostamos por lograr la autonomía mediante autofinanciación y reinversión, de esta manera se genera compromiso y sentido de pertenencia.

Excelencia técnica y rigurosidad. Garantizamos que cada entrega cumpla estándares altos de calidad, precisión y consistencia metodológica.

Gestión del conocimiento. Documentamos, compartimos y capitalizamos aprendizajes para fortalecer la madurez del proyecto y del equipo.

Competencias del Gestor del Proyecto como Líder - Coach

Como equipo hemos identificado competencias esenciales que resultan determinantes para el desarrollo integral en todas las fases del proyecto. Estas capacidades constituyen la base que permitirá una planificación rigurosa, un control eficiente y la obtención de resultados de alto impacto. Asimismo, garantizan un trabajo colaborativo orientado a la excelencia y siempre alineado con los principios y valores que caracterizan al equipo. Dichas competencias se detallan en la Tabla 70

Elaboración del Programa de Actuación: Definición de Roles y Responsabilidades

La definición de roles y responsabilidades en el proyecto constituye un pilar estratégico para garantizar la coherencia entre las acciones individuales y los objetivos colectivos. Nuestra

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.

misión busca consolidar una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación mediante la digitalización integral de procesos documentales, asegurando eficiencia, transparencia y sostenibilidad. En concordancia, la visión de convertirnos en pioneros de la transformación digital de la gestión documental en Ecuador y la región, exige una estructura organizativa clara, donde cada miembro asuma responsabilidades alineadas a las habilidades profesionales, experiencia laboral y formación académica de cada miembro del equipo. Meredith & Mantel (2017) destacan que la alineación de los roles con la misión y visión del proyecto es esencial para garantizar que las acciones individuales contribuyan al propósito colectivo, generando cohesión y compromiso.

En este sentido, la distribución de roles en nuestro proyecto no se limita a una función operativa, sino que constituye un mecanismo estratégico para asegurar que la digitalización documental se convierta en una ventaja competitiva sostenible. Cada integrante aporta desde su especialidad al logro de los objetivos, fortaleciendo la capacidad del equipo para enfrentar la resistencia al cambio, optimizar recursos y garantizar resultados medibles y verificables.

A continuación, desglosamos los roles asignados para la ejecución del proyecto:

Director del Proyecto y Coordinador Estratégico. Héctor Fernando Haro Calero

Rol dentro del proyecto. Dirigir la planificación estratégica, coordinar el equipo multidisciplinario y supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos para la implementación del sistema de gestión documental digital.

Responsabilidades principales:

- Planificar y coordinar las actividades generales del proyecto.
- Definir la metodología de trabajo y los lineamientos estratégicos del proyecto.
- Supervisar el avance de las actividades y el cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- Coordinar la comunicación entre los diferentes líderes de área.
- Tomar decisiones estratégicas relacionadas con la ejecución del proyecto.
- Evaluar los resultados obtenidos y asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Justificación del rol. La experiencia de Héctor en gestión de proyectos, administración de instituciones, liderazgo de equipos y planificación estratégica, así como formación en dirección de proyectos, le permite desempeñar un rol clave en la coordinación integral del proyecto.

Líder de Gestión de Procesos y Calidad. Jairo Patricio Pérez Mena

Rol dentro del proyecto. Analizar, estructurar y optimizar los procesos organizacionales relacionados con la gestión documental, garantizando que la digitalización de los procesos cumpla con estándares de calidad y control.

Responsabilidades principales.

- Analizar los procesos actuales de gestión documental de la organización.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la información.
- Diseñar procesos estandarizados para la gestión documental digital.
- Implementar herramientas de gestión de calidad y análisis de riesgos.
- Definir indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia de los procesos.
- Promover la mejora continua dentro del sistema documental.

Justificación del rol. Jairo con su experiencia en gestión de sistemas de la calidad, control de proyectos y gestión de riesgos, junto con su formación en gerencia de la calidad e innovación, lo posiciona como el responsable idóneo para estructurar los procesos organizacionales del proyecto.

Líder de Gestión Documental y Cumplimiento Legal. Nadia Giovanna Herrera

Camacho

Rol dentro del proyecto. Garantizar que la implementación del sistema de gestión documental digital cumpla con el marco legal y normativo aplicable, estableciendo políticas y lineamientos para el manejo adecuado de la información organizacional.

Responsabilidades principales:

- Analizar la normativa legal aplicable a la gestión documental.
- Diseñar políticas internas para el manejo, almacenamiento y resguardo de documentos digitales.
- Establecer mecanismos de trazabilidad documental.
- Garantizar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la protección de información.
- Apoyar la elaboración de manuales y normativas internas de gestión documental.
- Supervisar el cumplimiento legal dentro de los procesos documentales.

Justificación del rol. Nadia con la experiencia en asesoría jurídica corporativa y cumplimiento normativo permite asegurar que el proyecto se desarrolle dentro del marco regulatorio correspondiente.



Líder de Mejora Continua y Control Documental. Ericka Andreina Larrea Chávez

Rol dentro del proyecto. Apoyar en la organización, control y seguimiento de la documentación generada dentro del proyecto, promoviendo la mejora continua en los procesos documentales.

Responsabilidades principales:

- Apoyar en el levantamiento y organización de la información documental.
- Analizar los flujos de información dentro de la organización.
- Proponer mejoras en los sistemas de registro y control documental.
- Apoyar en la implementación de herramientas digitales para la gestión documental.
- Colaborar en la estandarización de procesos documentales.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Justificación de rol. Ericka cuenta con experiencia en gestión documental, dentro de la calidad, trazabilidad de procesos y cumplimiento normativo le permite contribuir al fortalecimiento del sistema documental del proyecto

Líder de Gestión Administrativa y Contratación. Holguer Israel Jiménez Veloz

Rol dentro del proyecto. Gestionar los aspectos administrativos y operativos del proyecto, asegurando la correcta planificación de recursos y la contratación de bienes o servicios necesarios para la digitalización de procesos.

Responsabilidades principales:

- Analizar los requerimientos administrativos del proyecto.
- Gestionar procesos de contratación de bienes y servicios tecnológicos.
- Evaluar alternativas de proveedores tecnológicos.
- Apoyar en la planificación y asignación de recursos del proyecto.
- Coordinar aspectos logísticos y operativos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Supervisar el cumplimiento de procedimientos administrativos.

Justificación del rol. Holguer cuenta con experiencia en gestión administrativa, contratación pública, supervisión de procesos técnicos y coordinación de equipos, adquirida en instituciones públicas, lo posiciona como responsable de la gestión operativa del proyecto.

Especialista en Optimización de Procesos y Sostenibilidad. Milton Rodrigo Lara Tarabata

Rol dentro del proyecto. Analizar la eficiencia operativa de los procesos organizacionales y proponer estrategias de optimización mediante la digitalización y la mejora continua.

Responsabilidades principales:

- Evaluar la eficiencia de los procesos organizacionales actuales.
- Identificar oportunidades de optimización mediante herramientas de gestión por procesos.

- Proponer estrategias para mejorar la eficiencia operativa.
- Integrar prácticas de sostenibilidad organizacional en los procesos digitales.
- Apoyar la implementación de metodologías de mejora continua.
- Promover el uso eficiente de recursos dentro del proyecto.

Justificación del rol. La formación de Milton en gestión por procesos, transformación digital y metodologías Lean Six Sigma, junto con su experiencia en supervisión de operaciones y gestión de equipos, aporta una visión estratégica para la optimización de procesos.

La conformación de este equipo multidisciplinario con roles claramente definidos permite abordar el proyecto de la transformación digital de manera muy integral, asegurando la adecuada gestión de procesos, cumplimiento normativo, control de calidad, administración de recursos y optimización operativa, la correcta asignación de responsabilidades facilita la coordinación entre los miembros del equipo y contribuye al cumplimiento eficiente de los objetivos trazados dentro del proyecto.

Planificación, Control y Evaluación de los Recursos Humanos

Al tratarse de una iniciativa que busca consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación y la digitalización integral, resulta indispensable gestionar al equipo multidisciplinario de manera estratégica.

Una adecuada planificación asegura que las competencias técnicas y legales de cada miembro se alineen con las necesidades del proyecto.

De igual manera el control y la evaluación continuos permiten evitar sobrecargas de tensión, mantener un entorno de cooperación y garantizar que el esfuerzo de cada especialista se traduzca en una verdadera ventaja competitiva mediante la eficiencia y disciplina operativa.

Niveles de Productividad Deseados. Para lograr los objetivos de digitalización y mejora continua, se han establecido niveles de productividad orientados a la excelencia y la sostenibilidad:

- **Alta eficiencia operativa:** Se espera una reducción sistemática de los reprocesos y una optimización de los tiempos en la gestión documental.
- **Cumplimiento estricto del cronograma:** El equipo deberá mantener un flujo de trabajo constante que garantice la entrega de hitos en los plazos fijados, aplicando el principio de aprovechamiento de competencias individuales.
- **Trazabilidad y cero errores legales:** Dada la naturaleza regulada del entorno, se exige un nivel de productividad con un margen de error mínimo en el cumplimiento normativo y la validación de documentos.
- **Adopción tecnológica:** Se espera una alta capacidad de resiliencia y adaptabilidad por parte del equipo para superar la resistencia al cambio y liderar la digitalización.
- **Calidad en los procesos documentales:** Se promoverá la estandarización de los procedimientos y la correcta gestión de la información, garantizando que los documentos generados cumplan con criterios de calidad, claridad y trazabilidad.

- **Mejora continua de los procesos:** El equipo deberá identificar oportunidades de optimización en los procesos analizados, proponiendo acciones que permitan incrementar la eficiencia operativa y reducir riesgos asociados a la gestión documental.

KPIs de Productividad por Roles. Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con la digitalización de procesos, mejora continua y fortalecimiento organizacional, se llegó al consenso de definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que como principal objetivo tendrán estimar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo. Considerando los siguientes:

Gestión y Dirección del Proyecto. Se fijará el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI) en el área técnica de gestión de estrategia, se pretende que esto medir los avances significativos del proyecto el cual permitirá medir el avance real del proyecto y comparar con la planificación inicial, de esta forma se establece la trazabilidad al cumplimiento de los hitos y entregables destacando el tiempo promedio requerido para aplicar las distintas estrategias de tratado y conciliación frente a desviaciones operativas.

Tabla 15. KPI - Gestión y Dirección del Proyecto

Indicador	Objetivo del KPI
Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI)	Medir el avance real frente a la planificación establecida
Tasa de resolución de conflictos	Evaluar la capacidad de respuesta ante desviaciones operativas

Control Documental y Aseguramiento de la Calidad. Para poder llevar a cabo la medición de procesos y flujo mapeados, digitalizados y estandarizados se tomará la tasa de digitalización como indicador. De igual manera el índice de no conformidad se implementará con el objeto de identificación de errores o desviaciones que sean identificada en los controles internos o externos y desarrollo de revisión documental.

Tabla 16. KPI - Control Documental y Aseguramiento de la Calidad

Indicador	Objetivo del KPI
Tasa de digitalización	Medir el avance de los procesos documentales digitalizados
Índice de no conformidades	Evaluar errores o desviaciones detectadas en auditorías internas

Gestión del Cumplimiento Legal. Los indicadores de tiempo de ciclo de revisión serán la clave en el ámbito regulatorio y legal, esta será la base para medir la eficiencia en la validación jurídica y normativa.

Tabla 17. KPI - Gestión del Cumplimiento Legal

Indicador	Objetivo del KPI
Tiempo de ciclo de revisión	Medir la eficiencia en validaciones jurídicas y normativas
Porcentaje de cumplimiento normativo	Evaluar la alineación de entregables con requisitos regulatorios

Mejora Continua y Sostenibilidad Organizacional. Finalmente, dentro del enfoque de mejora continua y sostenibilidad, se evaluará la reducción del uso de papel como indicador de impacto ambiental y optimización de recursos físicos. Se evaluará la propuesta de reducción del uso de papel como indicador de impacto ambiental y mejora de recursos físicos. Así mismo se medirá el índice de adopción del cambio esto con el fin de corroborar la aceptación de las herramientas digitales mediante los usuarios y equipos de trabajo.

Tabla 18. KPI - Mejora Continua y Sostenibilidad Organizacional

Indicador	Objetivo del KPI
Reducción del uso de papel	Medir la disminución del consumo de recursos físicos
Índice de adopción del cambio	Evaluar el nivel de integración de herramientas digitales

Previsión de los costos de los recursos humanos:

La previsión de costos se estructurará principalmente en el esfuerzo de personal y el tiempo invertido, considerando la naturaleza colaborativa del equipo:

- **Esfuerzo en horas-hombre:** Se cuantificará el tiempo dedicado por cada integrante (médicos especialistas, ingenieros, abogados y químicos farmacéuticos) en las fases de planificación, ejecución y monitoreo.
- **Gestión de la capacidad:** Para optimizar los costos de esfuerzo y prevenir el agotamiento, se implementará una redistribución de tareas y la consolidación de información de forma rotativa.

- **Optimización de recursos financieros:** El proyecto promoverá la autonomía mediante estrategias de autofinanciación y reinversión, buscando generar valor sostenible sin exceder los presupuestos iniciales de talento humano.

Los KPIs descritos anteriormente se operacionalizan acorde Tabla 71 que detalla los criterios de medición, frecuencia de seguimiento, metas esperadas y responsables asignados para el monitoreo del desempeño del equipo del proyecto.

Esta herramienta permite asegurar que el proceso de planificación, control y evaluación de los recursos humanos del proyecto se realice de forma sistemática, promoviendo la transparencia en la medición del desempeño y la correcta asignación de responsabilidades dentro del equipo. Asimismo, facilita la identificación temprana de desviaciones en el avance del proyecto y permite implementar acciones correctivas orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Previsión de los Costos de los Recursos Humanos del Proyecto

La previsión de costos para los recursos humanos constituye un componente esencial dentro de la planificación estratégica del proyecto, ya que permite anticipar el nivel de esfuerzo requerido y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos establecidos. El proyecto al tener un enfoque en la transformación digital, donde el conocimiento especializado y la capacidad técnica del equipo son sustanciales, la correcta estimación de estos

costos garantiza una asignación eficiente del presupuesto y evita posibles desviaciones que puedan comprometer el alcance o los plazos.

De igual forma, la identificación temprana del esfuerzo en horas-persona facilita la organización de las actividades, la distribución equilibrada de responsabilidades y la definición de cargas operativas realistas. Por tal, la previsión de costos de recursos humanos no solo cumple una función financiera, sino que se convierte en un mecanismo estratégico para fortalecer la gobernanza del proyecto y asegurar su sostenibilidad operativa. En la Tabla 72 se puede visualizar la previsión estimada para la ejecución del Proyecto.

Diseño del Plan de Acción del Proyecto

Para su elaboración se ha aplicado la técnica de los Seis Sombreros para Pensar (Six Thinking Hats), propuesta por Edward de Bono, la cual se fundamenta en un modelo de pensamiento paralelo que fomenta la creatividad y la exploración de alternativas más allá del razonamiento lineal tradicional. Esta metodología facilita la generación de respuestas originales y diversas, permitiendo analizar una situación desde múltiples perspectivas y enriquecer la toma de decisiones (De Bono, 1999).

La aplicación de esta técnica contribuye a visualizar los problemas y oportunidades desde ángulos complementarios, favoreciendo un pensamiento más completo y crítico. El Plan de Acción se apoya en metodologías dinámicas de gestión de procesos, como *Scrum* y las metodologías ágiles, que promueven la adaptabilidad y la mejora continua (Schwaber &

Sutherland, 2020). A partir de ello, se estructuran objetivos específicos para cada área, los cuales

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.

se integran en el cumplimiento del objetivo general del proyecto: “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”.

Finalmente, cada área participante contará con tareas alineadas a sus roles y responsabilidades, que deberán cumplirse conforme al cronograma de acciones del proyecto. Este cronograma se convierte en una herramienta fundamental para guiar el trabajo de los equipos hacia el cumplimiento del objetivo global, asegurando eficiencia, trazabilidad y control en la gestión documental digital.

Plan de Acción del Proyecto

El Plan de Acción del proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”, es una herramienta fundamental que orienta y organiza cada uno de los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos como equipo, transformando la visión estratégica en acciones concretas, evitando la improvisación, optimizando el uso de recursos y garantizando que todos los miembros del equipo avancen de manera coordinada hacia un mismo objetivo (Project Management Institute, 2021).

Siendo por tal el mapa que guiará al equipo hacia el destino deseado, estableciendo con claridad qué se va a hacer, quién lo hará, con qué recursos, cuándo y cómo se medirá el éxito (Kerzner, 2022).

Para el diseño del Plan, los integrantes del equipo aplicamos la metodología creativa “Six Thinking Hats” (Seis Sombreros para Pensar), desarrollada por Edward de Bono (1999). Este

enfoque colaborativo permitió que cada integrante del equipo aportara desde sus capacidades, experiencias y roles específicos, garantizando que el plan refleje no solo las necesidades técnicas del proyecto, sino también las fortalezas humanas del equipo (De Bono, 1999). Como resultado, se ha construido un plan estructurado con objetivos claros, acciones concretas, responsables designados, recursos identificados e indicadores de éxito que permitirán medir el progreso y realizar ajustes oportunos (Kaplan & Norton, 2020), conforme el siguiente detalle: la dirección estratégica, se asegurará la conducción del proyecto a través del seguimiento del cronograma, la articulación de líderes y el control permanente del avance, creando las condiciones para que todas las áreas trabajen alineadas.

En paralelo, la optimización de procesos y calidad digital impulsará la estandarización y digitalización de los flujos críticos, el monitoreo en tiempo real mediante *dashboards* y la mejora continua a través de sistemas CAPA, fortaleciendo la eficiencia operativa.

La gestión documental y el cumplimiento normativo consolidaran las bases legales y técnicas del sistema digital mediante la actualización de políticas, la implementación de trazabilidad y la protección de datos, asegurando que la transformación se realice dentro del marco regulatorio y normativo vigente.

A su vez, la gestión del cambio y el clima organizacional promoverá la aceptación y adaptación al cambio del sistema digital mediante estrategias de sensibilización, medición del clima y acompañamiento personalizado, reduciendo la resistencia y fortaleciendo el compromiso del equipo.

La gestión administrativa y de contratación garantizará los recursos, proveedores y adquisiciones necesarias para habilitar la digitalización, asegurando transparencia, eficiencia y disponibilidad tecnológica. Finalmente, el eje de sostenibilidad y optimización continua aportará una visión de largo plazo mediante diagnósticos de procesos, automatización y la creación de KPIs de sostenibilidad que permiten medir el impacto económico, social y ambiental del proyecto.

En conjunto, estas acciones convergen para asegurar una transformación digital sólida, ordenada y sostenible, capaz de mejorar la calidad documental, optimizar procesos y fortalecer la capacidad organizacional para gestionar proyectos con mayor eficacia y control, alcanzando así los objetivos del Proyecto. Información que se encuentra resumida en la Tabla 73.

Cronograma de las Acciones del Proyecto

El cronograma detallado en la Tabla 74, constituye un componente esencial del Plan de Acción del proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”, cuyo propósito es estructurar de manera sistemática las actividades, los responsables y los plazos necesarios para garantizar una ejecución eficiente (Project Management Institute, 2021).

Dicho cronograma se sustenta en metodologías ágiles como Scrum, las cuales posibilitan una gestión flexible, iterativa y orientada al logro de resultados (Project Management Institute, 2020). Asimismo, ha sido enriquecido mediante la aplicación de la metodología “*Six Thinking Hats*” por parte de los integrantes del equipo, la cual ha orientado de manera óptima su

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.

estructuración y ha propiciado un enfoque dinámico que evidencia una marcada apertura al cambio y capacidad de adaptación en todos los niveles organizacionales (De Bono, 1999).

De igual forma, el cronograma integra principios de mejora continua, mecanismos de control a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) y estrategias de gestión del cambio organizacional (Cameron & Green, 2019; Kaplan & Norton, 2020), elementos que resultan fundamentales para asegurar la correcta implementación de las soluciones digitales en la organización (Kotter, 2012).

CAPITULO 5

Definición de Cliente Idóneo de la Empresa

La definición del cliente idóneo ha resultado en un elemento estratégico para orientar adecuadamente el proyecto “Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos”. En el contexto ecuatoriano, la Política Pública de Transformación Digital 2025–2030 establece que la digitalización constituye una necesidad nacional para fortalecer la competitividad, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo en organizaciones públicas y privadas (LEXIS, 2025). Bajo este marco, el cliente ideal se caracteriza por operar en entornos regulados, gestionar altos volúmenes de información y requerir procesos más ágiles, seguros e interoperables.

Asimismo, la evidencia regional muestra que las organizaciones con menor madurez digital enfrentan mayores desafíos para adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales,

incrementando la necesidad de proyectos que integren gestión del cambio y transformación digital (Beltrán, s.f.). Por ello, el cliente idóneo para el presente proyecto es aquel que busca optimizar su operación, reducir costos, mejorar la trazabilidad y avanzar hacia modelos de gestión más eficientes y sostenibles mediante la digitalización de procesos.

Definición del Cliente del Proyecto

Acorde al análisis realizado el cliente del proyecto es una organización que maneja volumen de información, tiene mucha competencia, niveles de regulación tanto estatales como internos y con un fuerte manejo operativo.

Con base a lo anterior, los clientes idóneos para nuestro proyecto resultan:

- Empresas medianas o grandes con procesos operativos complejos
- Empresas de sectores regulados y/o estratégicos
- Empresas que aun tengan una maduración digital baja o nula
- Empresas que tienen una necesidad de cumplimiento normativo
- Empresas con un interés en la reducción de costos operativos, mejora de eficiencia y comprometidas con el medio ambiente.

Características Demográficas

La determinación de las características demográficas del proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*” parte del análisis de las particularidades estructurales, operativas y regulatorias del cliente ideal, previamente

establecido. El proyecto está orientado a organizaciones que gestionan altos volúmenes de información, operan en entornos altamente competitivos y enfrentan exigencias normativas tanto estatales como internas, lo que demanda precisión, trazabilidad y eficiencia en sus procesos. Es así como, las características demográficas permitirán orientar el diseño del proyecto hacia soluciones de digitalización que generen impacto tangible, escalable y alineado con las necesidades reales del entorno empresarial actual.

Hemos identificado las siguientes características demográficas:

Tipo de Organización. Empresas ecuatorianas medianas y grandes y/o consorcios de sectores regulados: energía, hidrocarburos, salud, farmacéutico, servicios públicos, banca, educación, manufactura.

Ubicación. Organizaciones en Ecuador, alineadas a la política pública de transformación digital 2025–2030, “La digitalización de procesos en Ecuador es una necesidad estratégica...”

Tamaño. Empresas con más de 50 empleados; con procesos administrativos y documentales intensos; y, departamentos internos de la empresa: TI, calidad, legal, finanzas, operaciones.

Estructura. Empresas con jerarquías definidas, con procesos específicos y auditables y en especial con una necesidad de gobernanza documental y estructural.

Características Psicológicas

Las características psicológicas dentro del proyecto “*Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos*”, nos han permitido comprender no solo *quiénes* son los usuarios, sino cómo piensan, qué valoran y qué los motiva.

Profundizando el segmento de clientes al integrar elementos como actitudes, intereses, comportamientos, expectativas y percepciones, facilitando el diseño de propuestas de valor más precisas y emocionalmente relevantes.

Al identificar estos rasgos psicológicos, podemos anticipar patrones de decisión, adaptar nuestros canales de comunicación, fortalecer la relación con el cliente y alinear nuestras actividades clave con las verdaderas necesidades del mercado.

Con esta base hemos identificado las siguientes características psicológicas:

Motivaciones. Empresas con deseo de eficiencia operativa, con necesidad de cumplimiento normativo y trazabilidad, con interés en reducir costos y evitar sanciones, en búsqueda de modernización y competitividad; y, con necesidad de decisiones oportunas basadas en datos.

Puntos de Dolor. Hemos identificado los siguientes:

- Procesos manuales que generan reprocesos y errores.
- Falta de trazabilidad documental.
- Riesgo de incumplimiento normativo.

- Baja madurez digital.

Barreras Psicológicas. Se han identificado las siguientes barreras para este proyecto por parte del cliente:

- Miedo al cambio
- Miedo a la tecnología.
- Desconfianza en sistemas nuevos.
- Temor a perder control o roles.
- Curva de aprendizaje.

Características Psicográficas

La identificación de características psicográficas ha resultado esencial para comprender en profundidad al cliente más allá de sus datos demográficos básicos. Este análisis nos ha permitido revelar motivaciones, valores, intereses, estilos de trabajo y patrones de comportamiento organizacional que influyen directamente en las decisiones de compra o cambio y en la forma en que interactúan con los servicios del proyecto. Convirtiéndose en una herramienta más precisa y estratégica al facilitar la creación de propuestas de valor que conecten emocional y funcionalmente con las necesidades reales del cliente idóneo. Como parte del análisis hemos identificado las siguientes características psicográficas:

Valores. Principalmente los siguientes:

- Transparencia y cumplimiento.

- Responsabilidad ambiental (reducción de papel).
- Innovación y mejora continua.
- Profesionalismo y orden documental.

Actitudes. Principalmente las siguientes:

- Disposición a adoptar herramientas digitales, aunque con resistencia inicial.
- Valoración de la capacitación y acompañamiento.
- Preferencia por procesos claros, ágiles y menos burocráticos.

Estilo de trabajo. Principalmente los siguientes:

- Basado en procedimientos, auditorías y control.
- Necesidad de trazabilidad y evidencia documental.
- Trabajo colaborativo entre áreas.

Comportamientos. Principalmente los siguientes:

- Busca soluciones que reduzcan tiempos y errores.
- Prefiere plataformas integradas (ERP, CRM, BPM).
- Acepta la digitalización cuando se demuestra su impacto en eficiencia y

cumplimiento.

Modelo Canvas para la Empresa

La definición de un modelo de negocios claro, coherente y orientado a un cliente ideal es un paso decisivo para garantizar la viabilidad y la rentabilidad de cualquier iniciativa de

transformación. En el contexto del proyecto “Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos”, nos permite alinear la propuesta de valor con las necesidades reales del mercado, optimizar recursos y anticipar el impacto económico de la solución.

La metodología Canvas se convierte aquí en una herramienta esencial. Su estructura visual y lógica nos ha facilitado comprender cómo interactúan los elementos clave del negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, fuentes de ingresos, estructura de costos, entre otros; y, cómo estas relaciones influyen directamente en la rentabilidad del proyecto, todos ellos identificados en la Tabla 75. Al identificar con precisión al cliente ideal, esta metodología no solo nos orienta el diseño de procesos digitalizados más eficientes, sino que también permite proyectar escenarios financieros realistas y sostenibles.

En conclusión, establecer un modelo de negocios bien fundamentado y centrado en el cliente ideal es la base para evaluar la rentabilidad, reducir riesgos y asegurar que la digitalización de procesos genere un cambio organizacional efectivo y medible.

Rentabilidad del Proyecto

Las organizaciones que digitalizan sus procesos eliminan tareas manuales, reprocesos y errores. Según McKinsey (2023), es así como, las empresas que aceleran la digitalización reportan mejoras del 20–30% en eficiencia operativa.

Esto se alinea con el segmento de cliente definido: *empresas con alta carga documental, regulatorio, procesos auditables y necesidad de trazabilidad.*

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.

El modelo Canvas utilizado nos permite evaluar la viabilidad económica del proyecto, considerando que este analiza ingresos, costos, propuestas de valor y mecanismos de crecimiento en proyectos de transformación digital (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Segmentos de Clientes. Los segmentos definidos (empresas medianas y grandes, sectores regulados, alta carga documental) presentan necesidad estructural de digitalización, lo que incrementa la probabilidad de contratación.

El análisis estratégico del Canvas indica que identificar correctamente el segmento permite maximizar el CLTV y la recurrencia de servicios en proyectos digitales (Kotler & Keller, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Impacto en Rentabilidad. Mayor probabilidad de ventas, contratos recurrentes (gestión documental, mantenimiento, soporte); y, ticket promedio alto por complejidad operativa.

Propuesta de Valor. La propuesta de valor del proyecto se centra en:

- Digitalización de procesos.
- Gestión documental segura.
- Cumplimiento normativo.
- Optimización operativa.

Adicionalmente, según McKinsey, la digitalización no solo mejora entre 20–30% la eficiencia operativa, sino que también reduce costos entre 15–25% en organizaciones con procesos manuales intensivos (McKinsey & Company, 2023).

Esto coincide con los *pains & gains* del Canvas: trazabilidad, reducción de errores, menor uso de papel y menos reprocesos.

Impacto en Rentabilidad. Ahorros directos para el cliente - mayor disposición a pagar; y, reducción de costos internos del proyecto por automatización.

Canales y Relaciones con Clientes. Se establece canales digitales y relaciones basadas en soporte continuo.

Acorde a lo investigado los modelos Canvas bien diseñados permiten escalar servicios digitales con costos marginales decrecientes, aumentando el margen operativo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Y por tal, generando una escalabilidad evidente del proyecto.

Impacto en Rentabilidad. Costos fijos estables y crecimiento sin necesidad de grandes inversiones adicionales.

Actividades Clave. Las actividades clave (digitalización, gestión documental, consultoría de cambio) se alinean con modelos de negocio TI exitosos, donde la innovación y la personalización generan ventajas competitivas sostenibles (Westerman et al., 2014).

Impacto en Rentabilidad. Uso eficiente del CAPEX (SGD financiado a 5 años) y reducción del OPEX por automatización y estandarización.

Recursos Clave. El recurso principal es el Software de Gestión Documental (SGD), financiado con deuda a largo plazo. El Canvas permite visualizar cómo este activo genera ingresos recurrentes y reduce costos internos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Impacto en Rentabilidad. Activo productivo con vida útil de 8–10 años y financiación a 5 años - flujo de caja positivo desde el año 1.

Estructura de Costos. El modelo identifica costos fijos (personal, licencias, infraestructura) y variables (proyectos). La herramienta permite analizar la estructura de costos para asegurar mecanismos de beneficio y crecimiento en proyectos digitales (Kotler & Keller, 2016).

Impacto en Rentabilidad. Costos controlados y predecibles y un margen bruto creciente por economías de escala.

Fuentes de Ingresos. Acorde a lo analizado en el modelo Canvas, el proyecto genera ingresos por:

- Digitalización de archivos.
- Implementación de procesos.
- Consultoría de cambio organizacional.
- Mantenimiento y soporte.

Impacto en Rentabilidad. Flujo de ingresos diversificado y alta recurrencia anual.

Rentabilidad

La rentabilidad del proyecto se da por lo siguiente:

- El modelo es escalable, con costos marginales decrecientes.
- El activo principal (SGD) genera ingresos recurrentes y sostenibles.

- La estructura financiera (equity + deuda + póliza) asegura liquidez y retorno positivo.

Plan Estratégico

La transformación digital se ha consolidado como uno de los principales ejes estratégicos para el desarrollo organizacional en entornos altamente competitivos, regulados y orientados a la eficiencia. La evidencia académica señala que este proceso no se limita a la incorporación de tecnologías de información, sino que implica una reconfiguración de los modelos de negocio, los procesos operativos, la cultura organizacional y los sistemas de toma de decisiones (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). En este contexto, la gestión de proyectos se posiciona como un habilitador crítico, al proporcionar metodologías, estructuras de gobernanza y mecanismos de control que permiten alinear las iniciativas de transformación con los objetivos estratégicos, optimizar recursos y gestionar adecuadamente los riesgos.

Adicionalmente, estudios recientes destacan que una gestión documental deficiente representa una fuente recurrente de pérdidas económicas, ineficiencias operativas y riesgos legales, particularmente en organizaciones con altos volúmenes de información y exigencias normativas estrictas (Deloitte, 2022). La digitalización de procesos documentales, cuando se articula con prácticas formales de gestión de proyectos y gestión del cambio organizacional, permite mejorar la trazabilidad, fortalecer el cumplimiento normativo y generar valor sostenible para las organizaciones (McKinsey & Company, 2023).

Bajo este marco conceptual, el presente plan de negocios integra fundamentos teóricos con una propuesta empresarial aplicada, orientada a la prestación de servicios especializados de digitalización de procesos y cambio organizacional. El proyecto se contextualiza al entorno empresarial ecuatoriano y responde a criterios de viabilidad técnica, económica y organizacional.

Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida Identificación de Riesgos

En el contexto de una empresa orientada a la transformación digital y digitalización documental, es fundamental reconocer los principales riesgos que pueden afectar la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Estos riesgos se clasifican en las siguientes categorías:

Riesgos Tecnológicos. Relacionados con fallas en el software, ciberataques, pérdida de información o problemas de integración con sistemas del cliente.

Riesgos Operativos. Asociados a retrasos en la ejecución de proyectos, mala gestión de recursos o incumplimiento de entregables.

Riesgos de Mercado. Incluyen baja adopción del servicio, cambios en la demanda o incremento de la competencia.

Riesgos Financieros. Derivados de problemas de liquidez, sobrecostos en proyectos o una inadecuada planificación financiera.

Riesgos Legales y Regulatorios. Relacionados con incumplimiento de normativas de protección de datos, archivo documental o estándares sectoriales.

Riesgos Organizacionales. Vinculados a la resistencia al cambio por parte de los clientes o falta de capacidades internas del equipo.

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.

Estrategias de Prevención

Las acciones de prevención buscan reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados:

- Implementación de estándares de seguridad de la información (ej. ISO 27001).
- Uso de metodologías formales de gestión de proyectos (PMI, metodologías ágiles).
- Evaluación previa del nivel de madurez digital del cliente.
- Planificación financiera conservadora y control presupuestario.
- Capacitación continua del talento humano.
- Análisis de mercado permanente para anticipar cambios en la demanda.

Estrategias de Mitigación

En caso de que los riesgos se materialicen, se establecen mecanismos para reducir su impacto:

Tecnológicos: respaldos periódicos, planes de recuperación ante desastres (disaster recovery) y monitoreo continuo de sistemas.

Operativos: ajustes en cronogramas, reasignación de recursos y seguimiento mediante indicadores (KPIs).

Financieros: acceso a líneas de crédito, reducción de costos operativos y reestructuración presupuestaria.

Legales: asesoría jurídica permanente y auditorías internas de cumplimiento.

De mercado: diversificación de clientes y adaptación de la propuesta de valor.

Organizacionales: refuerzo de estrategias de gestión del cambio y capacitación adicional.

En la Tabla 76 se desglosa una Matriz de riesgos para un detalle más específico.

Estrategia de Salida

La estrategia de salida constituye un componente clave para garantizar la protección de la inversión y la continuidad ordenada en caso de que el negocio enfrente escenarios adversos o se alcance una oportunidad estratégica.

Se plantean las siguientes alternativas:

Venta de la Empresa (Exit estratégico). Consiste en la venta parcial o total de la empresa a un competidor, inversionista o empresa tecnológica interesada en adquirir la cartera de clientes, el software desarrollado o el know-how.

Fusión o Adquisición. Integración con otra empresa del sector para fortalecer capacidades operativas, ampliar mercado o mejorar la competitividad.

Escalamiento y Franquiciamiento. En caso de éxito, el modelo puede escalarse a otras regiones del país o internacionalizarse mediante alianzas o franquicias.

Liquidación Ordenada. En un escenario de inviabilidad, se procede al cierre planificado del negocio, cumpliendo obligaciones laborales, contractuales y legales, minimizando pérdidas económicas.

Reconversión del Modelo de Negocio. Adaptación del servicio hacia nuevas líneas, como consultoría estratégica, software como servicio (SaaS) o especialización sectorial.

Enfoque Estratégico

La gestión de riesgos no se limita a un enfoque reactivo, sino que forma parte de la planificación estratégica del negocio. La capacidad de anticipar, prevenir y responder a riesgos permite mejorar la resiliencia organizacional y asegurar la sostenibilidad en entornos altamente competitivos y cambiantes.

Plan de Implementación y Cronograma

Plan de Implementación

La implementación se divide en cinco (5) fases estratégicas diseñadas para asegurar la viabilidad técnica y la adopción cultural.

Fase 1: Diagnóstico y Levantamiento de Procesos: Análisis exhaustivo de los procesos documentales actuales para identificar cuellos de botella y duplicidades.

Fase 2: Diseño de la Arquitectura y Rediseño de Procesos: Definición del flujo optimizado y configuración de las plataformas tecnológicas en la nube.

Fase 3: Implementación Tecnológica y Digitalización: Despliegue del Software de Gestión Documental y ejecución de la carga inicial de información bajo estándares de trazabilidad.

Fase 4: Gestión del Cambio y Capacitación: Ejecución de programas de formación para fortalecer competencias digitales y reducir la resistencia al cambio en el talento humano.

Cronograma de Actividades

El cronograma de la Tabla 77 se proyecta para una ejecución inicial de seis (6) meses como medida estándar de la estructura organizacional.

Sistema Gerencial

El Sistema Gerencial se fundamenta en un modelo de consultoría B2B especializada, diseñado para optimizar la toma de decisiones y la eficiencia operativa en empresas medianas y grandes de la siguiente manera:

Modelo de Negocio Gerencial

La estructura del sistema se basa en los siguientes elementos estratégicos:

Tipo de Empresa. Consultoría B2B de nicho, enfocada en la transformación digital y mejora de procesos.

Clientes Objetivo. Organizaciones con estructuras complejas que requieren una transición hacia la digitalización para mantener su competitividad.

Fuentes de Ingresos. Se generan a través de proyectos de implementación, servicios de soporte continuo y modelos de ingresos recurrentes por mantenimiento.

Alcance. El sistema está diseñado para operar inicialmente a nivel nacional en Ecuador, con capacidad de escalabilidad.

Dimensiones del Sistema Gerencial. El sistema integra dimensiones críticas para garantizar que la digitalización sea efectiva:

- **Gestión de Procesos:** Utiliza metodologías para el rediseño y optimización de flujos documentales antes de su automatización.
- **Arquitectura Tecnológica:** Implementa soluciones en la nube (Cloud) que integran sistemas ERP, CRM y BPM, asegurando que la información sea accesible y segura.
- **Gestión del Talento Humano:** El sistema no solo se enfoca en herramientas, sino en el desarrollo de competencias digitales para mitigar la resistencia al cambio organizacional.

Enfoque en la Trazabilidad y Cumplimiento. Para la alta gerencia, el sistema proporciona:

- **Control de Auditoría:** Registro detallado de cada acción realizada sobre los documentos digitalizados, facilitando el cumplimiento normativo.
- **Seguridad de la Información:** Protocolos de encriptación y acceso jerárquico para proteger la propiedad intelectual y datos sensibles de los clientes.

Seguimiento y Control (KPIs Gerenciales). El éxito del sistema gerencial se mide a través de indicadores de desempeño específicos, tales como la reducción en los tiempos de respuesta operativa, la disminución de errores en el manejo de datos y el nivel de adopción de las nuevas herramientas por parte del personal.

Conclusiones y Recomendaciones:

Conclusiones. Se consideran las siguientes dentro de este apartado:

La integración de este sistema gerencial supera la simple modernización técnica; actúa como el mecanismo principal para estructurar y acelerar el cumplimiento de las políticas normativas vigentes en el Ecuador. Al sistematizar los flujos documentales, el proyecto ofrece una respuesta directa a las organizaciones que requieren un control absoluto y un rastreo ininterrumpido de sus operaciones, garantizando que el rigor de la gobernanza no frene la agilidad del negocio.

La adopción tecnológica trasciende su rol de soporte para convertirse en el eje central del modelo operativo, pero su máximo rendimiento solo se alcanza mediante la adaptación activa del talento humano. La reducción de la brecha digital y la instrucción continua no son complementos, sino el engranaje fundamental que asegura que el equipo ejecute los procesos estandarizados a mayor velocidad y con menor fricción, transformando la infraestructura digital en una ventaja competitiva real y medible.

La migración a entornos cloud y la automatización de los flujos de trabajo eliminan de raíz la manipulación manual de la información y los reprocesos. Esta reestructuración de la arquitectura documental reduce los márgenes de error a niveles mínimos, asegurando un registro transparente que impacta directamente en la disminución drástica de los costos operativos y en la neutralización de riesgos legales o administrativos.

La viabilidad del proyecto maximiza su valor al fusionar el rendimiento financiero con la sostenibilidad ambiental y la optimización de la infraestructura física. La supresión progresiva del uso de papel no solo disminuye la huella de carbono corporativa, sino que elimina los cuellos de botella físicos y los tiempos muertos de archivo, acelerando significativamente el procesamiento de la información y consolidando operaciones más limpias, ordenadas y eficientes.

Recomendaciones. Se generan las siguientes recomendaciones dentro de este apartado:

1. Implementar un Programa de Embajadores Digitales dentro de las empresas clientes con el fin de identificar líderes de opinión internos que dominen las nuevas herramientas, esto facilitará la adopción orgánica por parte del resto del personal, reduciendo la fricción durante la Fase 4 del cronograma.
2. Priorizar arquitecturas de microservicios y APIs abiertas en la integración de ERP, CRM y BPM que permitan que el sistema gerencial no se vuelva obsoleto rápidamente y pueda integrarse con futuras tecnologías o herramientas específicas que el cliente ya posea, garantizando la escalabilidad del negocio B2B.
3. Establecer un periodo de hipercuidado de al menos 90 días tras el cierre del proyecto para mitigar fallos de procesos ocurren cuando el consultor se retira, ya que se ve ne la práctica que un seguimiento cercano posterior a la implementación asegura que los KPIs de tiempos operativos se establezcan y que cualquier duda técnica sea resuelta de inmediato.
4. Incluir auditorías de seguridad periódicas y cumplimiento de la Ley Orgánica de

Protección de Datos Personales según la normativa legal del Ecuador ya que el sistema gerencial debe garantizar que la digitalización no exponga datos sensibles.

5. Desarrollar un Tablero de Control de ahorros específicos para la gerencia del cliente que permitirá justificar el análisis para futuras inversiones en transformación digital y fortalecerá la relación de confianza con la consultora.

6. Mantener el portafolio de servicios alineado con las tendencias de Inteligencia Artificial aplicada a la gestión documental para integrar capacidades de análisis predictivo de datos en los procesos digitalizados añadirá una capa de valor superior que diferenciará a la consultora de la competencia básica.

Plan Financiero

El plan financiero constituye uno de los pilares fundamentales para el arranque y la sostenibilidad de una nueva empresa o proyecto, ya que permite determinar la viabilidad económica, la estructura de inversiones necesarias y la capacidad del negocio para generar rentabilidad en el tiempo. Estratégicamente, un plan financiero proporciona una visión más clara sobre los recursos requeridos, los costos asociados, los flujos de caja esperados y los riesgos financieros que podrían comprometer la ejecución del proyecto (Ross, Westerfield & Jordan, 2019). Cabe mencionar que igualmente actúa como un instrumento de gestión que orienta a los inversores y ejecutores en la toma de decisiones y facilita la evaluación continua del desempeño económico del proyecto.

Hemos aprendido a lo largo de esta Maestría que el gerente de proyectos desempeña un rol crítico en la comprensión detallada de la estructura financiera, ya que su capacidad se adentra en anticipar desviaciones, identificar sobrecostos y activar alertas tempranas resultando en acciones determinantes que aseguran el cumplimiento del alcance, tiempos y presupuesto. Conforme señalan Kerzner y Saladis (2022), la gestión financiera dentro de los proyectos es un componente esencial del control integrado, ya que permite mantener la alineación entre los objetivos estratégicos y los recursos disponibles, reduciendo la probabilidad de fallos operativos o financieros. Por tal, la importancia del plan financiero radica en su capacidad para integrar la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la evaluación económica, convirtiéndose en un instrumento indispensable para la Dirección Empresarial como para la gestión profesional de proyectos.

Hipótesis de Desarrollo

Para el desarrollo del Plan Financiero la empresa INNOVA PROCESS es indispensable la verificación que las inversiones iniciales en especial aquellas relacionadas con tecnologías (Softwares) para la Gestión Documental (SGD), infraestructura tecnológica y gastos iniciales para la operación, cubran las necesidades del proyecto de manera adecuada y eficiente.

Con ello, se pretende garantizar que la capacidad a implementarse y tenga la capacidad de procesar grandes volúmenes de documentos mensualmente. Siendo por tal esta validación sustancial para asegurar que el proyecto pueda cumplir con niveles de servicio adecuados y ofrecidos en sus diferentes categorías (Básico, Estándar y Premium).

Las hipótesis manejadas dentro del presente Plan incluyen (pesimista, normal y optimista), las que nos permitirán anticipar comportamientos del mercado, variaciones en la captación de clientes e ingresos asociados. Siendo por tal, estas hipótesis sean herramientas de gestión que permitan al equipo directivo y al gerente de proyectos activar alertas tempranas frente a desviaciones financieras en el proyecto. Tal como afirman Kerzner y Saladis (2022), la capacidad del gerente de proyectos para interpretar información financiera y anticipar riesgos es determinante para mantener el control del proyecto y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos.

Las tres hipótesis se desarrollan mediante la proyección de ingresos, el análisis del capital de trabajo, la estimación del OPEX y la evaluación del flujo de caja mensual. Cada una de ellas nos permitirá observar cómo se comporta el proyecto bajo diferentes condiciones de mercado y cómo varía la rentabilidad en función de la captación de clientes en los diferentes niveles de servicio a ser brindados por la empresa, la eficiencia operativa y el uso de financiamiento externo. De esta manera, el plan financiero no solo validará la viabilidad del proyecto, sino que también se convierte en un instrumento dinámico de control, que permitirá ajustar estrategias comerciales, optimizar costos y garantizar la sostenibilidad del negocio en el corto y largo plazo.

Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado constituye una herramienta fundamental para evaluar el desempeño económico esperado de la empresa, ya que nos permite analizar la relación entre los ingresos generados, los costos operativos y la rentabilidad obtenida durante cada

periodo. Desde una perspectiva financiera, este estado refleja la capacidad del proyecto para generar utilidades a partir de su operación, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de los recursos (Gitman & Zutter, 2021). Por lo que, éste se convierte en un insumo esencial para determinar la viabilidad económica del proyecto y para anticipar ajustes necesarios en la estrategia comercial, operativa y financiera.

Para el Estado de Resultado se han considerado las siguientes puntualizaciones:

Ingresos

- Año 1: USD \$ 330.000 (según plan de ventas consolidado)
- Crecimiento anual: 15%

Costos de Ventas:

Incluyen: operación técnica, digitalización, soporte, personal operativo.

- Año 1: 40% de los ingresos
- Disminuye 1% anual por eficiencia operativa.

Gastos de Mercadeo:

Incluyen: branding, campañas digitales, posicionamiento.

- Año 1: USD \$ 36.000
- Crecimiento anual: 5%

Gastos Administrativos:

Incluyen: salarios administrativos, servicios, arriendo, suministros.

- Año 1: USD \$ 84.000
- Crecimiento anual: 5%

Estado de Resultados

Con base a las hipótesis manejadas y la proyección de recuperación financiera de 56 años se plasma el siguiente Estado de Resultados:

Tabla 19. Año 1.

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	330.000
Costos de ventas (40%)	(132.000)
Gastos de mercadeo	(36.000)
Gastos administrativos	(84.000)
UTILIDAD NETA AÑO 1	78.000

Tabla 20. Año 2.

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	379.500
Costos de ventas (39%)	(148.005)
Gastos de mercadeo	(37.800)
Gastos administrativos	(88.200)
UTILIDAD NETA AÑO 2	105.495

Cálculos:

- Ingresos: $330.000 \times 1.15 = 379.500$
- Costos de ventas: 39%
- Mercadeo: $36.000 \times 1.05 = 37.800$

Tabla 21. Año 3.

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	436.425
Costos de ventas (38%)	(165.841,50)
Gastos de mercadeo	(39.690)
Gastos administrativos	(92.610)
UTILIDAD NETA AÑO 3	138.283,50

Cálculos:

- Ingresos: $379.500 \times 1.15 = 436.425$
- Costos de ventas: 38%
- Mercadeo: $37.800 \times 1.05 = 39.690$
- Administrativos: $88.200 \times 1.05 = 92.610$

Tabla 22. Año 4.

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	501.888,75
Costos de ventas (37%)	(185.698,84)

Gastos de mercadeo	(41.674,50)
Gastos administrativos	(97.240,50)
UTILIDAD NETA AÑO 4	177.275

Cálculos:

- Ingresos: $436.425 \times 1.15 = 501.888,75$
- Costos de ventas: 37%
- Mercadeo: $39.690 \times 1.05 = 41.674,50$
- Administrativos: $92.610 \times 1.05 = 97.240,50$

Tabla 23. Año 5.

Concepto	Monto
Ingresos por ventas	577.172,06
Costos de ventas (36%)	(207.781,94)
Gastos de mercadeo	(43.758,23)
Gastos administrativos	(102.102,53)
UTILIDAD NETA AÑO 5	223.529,36

Cálculos:

- Ingresos: $501.888,75 \times 1.15 = 577.172,06$
- Costos de ventas: 36%
- Mercadeo: $41.674,50 \times 1.05 = 43.758,23$
- Administrativos: $97.240,50 \times 1.05 = 102.102,53$

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.

Conclusiones del Estado de Resultados:

- Los ingresos crecen 75% en cinco años, impulsados por la expansión comercial.
- Los costos de ventas disminuyen proporcionalmente, reflejando eficiencia operativa.
- Los gastos administrativos y de mercadeo crecen moderadamente, manteniendo control del OPEX.
- La utilidad neta aumenta de 78.000 USD a 223.529 USD, casi triplicándose.
- El proyecto demuestra alta rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Plan de Inversiones

El Plan Estratégico de Inversiones constituye un componente fundamental de la planificación financiera, ya que establece los lineamientos para la asignación eficiente de los recursos de capital requeridos por el proyecto. Su propósito es asegurar que las inversiones respondan a los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo la capacidad operativa, tecnológica y administrativa necesaria para la prestación de los servicios de la empresa.

Desde una perspectiva de dirección financiera, la inversión en activos de largo plazo debe estar alineada con la estrategia corporativa, permitiendo generar ventajas competitivas sostenibles y crear valor para los inversionistas. En este sentido, la planificación de inversiones no se limita a la adquisición de activos, sino que constituye una herramienta para optimizar la

productividad, reducir riesgos operacionales y respaldar el crecimiento futuro del negocio (Ross, Westerfield & Jordan, 2024).

Asimismo, nos proporciona una base para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, al permitir analizar la depreciación, amortización y vida útil de los activos los que influyen directamente en los costos operativos y en la rentabilidad esperada. Como señalan Gitman y Zutter (2021), una adecuada estructuración de las inversiones iniciales es indispensable para estimar correctamente los flujos de caja futuros y determinar si el proyecto generará valor para sus inversionistas.

El Plan de Inversiones de INNOVA PROCESS, está integrado por:

- Inversiones iniciales (CAPEX)
- Gastos preoperativos (amortizables)
- Vida útil de los activos
- Método de depreciación lineal
- Cálculo anual y mensual de depreciación/amortización

Impacto en el flujo financiero del proyecto A continuación, desglosamos cada uno de ellos:

Plan de Implementación del CAPEX

El Plan de Implementación del Capital Expenditure (CAPEX) corresponde a la fase de ejecución de las inversiones previamente definidas en el Plan Estratégico de Inversiones. Su

finalidad es establecer de manera ordenada la adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de los activos de largo plazo requeridos para el inicio de las operaciones de INNOVA PROCESS.

Este plan permite programar la utilización de los recursos financieros, definir el cronograma de ejecución de las inversiones y controlar el cumplimiento del presupuesto asignado, minimizando desviaciones en costos, tiempos y alcance. De igual manera, constituye una herramienta para el seguimiento de la incorporación de los activos al patrimonio de la empresa y para su posterior tratamiento contable mediante la depreciación o amortización correspondiente.

Las inversiones contempladas en el CAPEX incluyen los activos tangibles e intangibles indispensables para la operación del proyecto.

Inversiones Iniciales (CAPEX)

Las inversiones descritas constituyen los activos de capital necesarios para garantizar la capacidad operativa inicial de la empresa. Su reconocimiento contable se realizará conforme al método de depreciación lineal, considerando la vida útil estimada de cada activo. La depreciación y la amortización generadas formarán parte de los costos operativos del proyecto y serán incorporadas en la proyección de los estados financieros y del flujo de caja, permitiendo evaluar con mayor precisión la rentabilidad y sostenibilidad económica de la inversión.

Inversiones Iniciales

Tabla 24. Inversiones Iniciales (CAPEX)

Activo	Monto (USD)	Vida útil	Método	Depreciación anual	Depreciación mensual
Software SGD (CAPEX)	30.000	10 años	Lineal	3.000	250
Equipos informáticos	15.000	5 años	Lineal	3.000	250
Mobiliario y oficina	5.000	5 años	Lineal	1.000	83,33
Obra civil y adecuaciones	3.000	5 años	Lineal	600	50
Licencias informáticas	2.000	3 años	Lineal	666,67	55,56

Total, depreciación anual: USD \$ 8.266,67

Total, depreciación mensual: USD \$ 688,89

Gastos Preoperativos (Amortizables)

Considerando que los gastos preoperativos son necesarios para iniciar operaciones y su beneficio se extiende en el tiempo se los considera amortizables:

Los gastos preoperativos analizados para la creación de la empresa son de USD \$ 6.030 y se parte del supuesto amortizable de 3 años (36 meses), obteniendo como tal el resultado que se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 25. Gastos Preoperativos.

Concepto	Monto	Vida útil	Amortización anual	Amortización mensual
Gastos preoperativos	6.030	3 años	2.010	167,50

De igual forma mostramos un resumen de la depreciación y amortización de los activos e inversiones correspondientes, en la siguiente tabla:

Tabla 26. Resumen Depreciación y Amortización.

Categoría	Monto total	Costo anual	Costo mensual
Depreciación total	55.000	8.266,67	688,89
Amortización total	6.030	2.010	167,50
TOTAL	61.030	10.276,67	856,39

Impacto en el Flujo de Caja del Proyecto. La depreciación y amortización no generan salida de efectivo, pero reducen la base imponible del impuesto a la renta y con una tasa de Impuesto a la Renta del 25%, el ahorro fiscal anual es de: USD \$ 2.569,17.

$$\text{Ahorro} = 10.276,67 * 0.25 = 2.569,17$$

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.

Efectos en el Estado de Resultados. Reducen la utilidad contable y Mejoran el margen operativo ajustado por impuestos.

Efectos en el Flujo de Caja. Incrementan el flujo libre de caja por el ahorro fiscal.

Conclusiones del Plan de Inversiones.

- El activo más relevante es el Software SGD, representando el 54% del CAPEX.
- La depreciación total mensual mejora el flujo de caja por ahorro fiscal.
- La estructura de depreciación permite mantener un WACC competitivo y un VAN positivo.
- El proyecto mantiene una estructura de activos liviana, facilitando escalabilidad y reduce riesgo financiero.

Balance General Proyectado

Año 1.

Activo.

Tabla 27. Activo Corriente.

Cuenta	Monto (USD)	Nota técnica
Caja y bancos	30.000	Caja mínima operativa (3 meses de OPEX)
Cuentas por cobrar	15.000	Ventas a crédito a 30 días

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.

Inventarios	1.333	Insumos operativos (10 días)
Otros activos corrientes	900	Marketing inicial (gasto diferido corto plazo)
Total Activo Corriente	47.233	

Activo No Corriente.

Tabla 28. Activo Fijo (Propiedad, Planta y Equipo).

Activo	Valor inicial	Depreciación anual	Valor neto
Software SGD	30.000	3.000	27.000
Equipos informáticos	15.000	3.000	12.000
Mobiliario	5.000	1.000	4.000
Obra civil	3.000	600	2.400
Licencias informáticas	2.000	666,67	1.333,33
Total Activo Fijo Neto	55.000	8.266,67	46.733,33

Tabla 29. Activos Intangibles (Amortizables).

Activo	Valor inicial	Amortización anual	Valor neto
Gastos preoperativos	6.030	2.010	4.020
Total Activos Intangibles	6.030	2.010	4.020

Total, Activo No Corriente: USD \$ 50.753,33

TOTAL ACTIVO: USD \$ 97.986,33

Pasivo.

Tabla 30. Pasivo Corriente.

Cuenta	Monto (USD)	Nota
Cuentas por pagar	4.000	Compras a crédito 30 días
Póliza de crédito utilizada	20.000	Capital de trabajo
Total Pasivo Corriente	24.000	

Tabla 31. Pasivo No Corriente.

Cuenta	Monto (USD)	Nota
Préstamo largo plazo (SGD)	30.000	Deuda a 5 años, 10%
Total Pasivo No Corriente	30.000	

TOTAL PASIVO: USD \$ 54.000

Patrimonio.

Tabla 32. Patrimonio.

Cuenta	Monto (USD)
Capital social aportado	30.000
Utilidad del ejercicio (proyectada)	13.986,33
Total Patrimonio	43.986,33

Año 2.**Activo.***Tabla 33. Activo Corriente.*

Cuenta	Monto
Caja y bancos	33.000
Cuentas por cobrar	18.000
Inventarios	1.400
Otros activos corrientes	900
Total Activo Corriente	53.300

Tabla 34. Activo No Corriente

Activo	Valor Neto
Activo fijo neto	38.466,66
Intangibles netos	2.010
Total Activo No Corriente	40.476,66

TOTAL ACTIVO: USD \$ 93.776,66
Pasivo.*Tabla 35. Pasivo Corriente.*

Cuenta	Monto
--------	-------

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.

Cuentas por pagar	4.200
Póliza utilizada	15.000
Total Pasivo Corriente	19.200

Tabla 36. Pasivo No Corriente.

Cuenta	Año 2
Préstamo LP	24.000
Total Pasivo No Corriente	24.000

TOTAL PASIVO: USD \$ 43.200

Patrimonio.

Tabla 37. Patrimonio

Cuenta	Monto
Capital social	30.000
Utilidades retenidas	20.576,66
Total Patrimonio	50.576,66

Año 3**Activo***Tabla 38. Activo Corriente.*

Cuenta	Monto
Caja y bancos	36.300
Cuentas por cobrar	20.000
Inventarios	1.500
Otros activos corrientes	900
Total Activo Corriente	58.700

Tabla 39. Activo No Corriente

Activo	Valor Neto
Activo fijo neto	30.200
Intangibles netos	0
Total Activo No Corriente	30.200

TOTAL ACTIVO: USD \$ 88.900
Pasivo.*Tabla 40. Pasivo Corriente.*

Cuenta	Monto
Cuentas por pagar	4.400

Póliza utilizada	10.000
Total Pasivo Corriente	14.400

Tabla 41. Pasivo No Corriente

Cuenta	Monto
Préstamo LP	18.000
Total Pasivo No Corriente	18.000

TOTAL PASIVO: USD \$ 32.400

Patrimonio.

Tabla 42. Patrimonio.

Cuenta	Monto
Capital social	30.000
Utilidades retenidas	26.500
Total Patrimonio	56.500

Año 4**Activo***Tabla 43. Activo Corriente.*

Cuenta	Monto
Caja y bancos	39.900
Cuentas por cobrar	22.000
Inventarios	1.600
Otros activos corrientes	900
Total Activo Corriente	64.400

Tabla 44. Activo No Corriente.

Activo	Valor Neto
Activo fijo neto	21.933,33
Total Activo No Corriente	21.933,33

TOTAL ACTIVO: USD \$ 86.333,33
Pasivo.*Tabla 45. Pasivo Corriente.*

Cuenta	Monto
Cuentas por pagar	4.600
Póliza utilizada	5.000
Total Pasivo Corriente	9.600

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.

Tabla 46. Pasivo No Corriente.

Cuenta	Monto
Préstamo LP	12.000
Total Pasivo No Corriente	12.000

TOTAL PASIVO: USD \$ 21.600

Patrimonio.

Tabla 47. Patrimonio.

Cuenta	Monto
Capital social	30.000
Utilidades retenidas	34.733,33
Total Patrimonio	64.733,33

Año 5.

Activo

Tabla 48. Activo Corriente.

Cuenta	Monto
Caja y bancos	43.800
Cuentas por cobrar	25.000
Inventarios	1.700

Otros activos corrientes	900
Total Activo Corriente	71.400

Tabla 49. Activo No Corriente.

Activo	Valor Neto
Activo fijo neto	13.666,66
Total Activo No Corriente	13.666,66

TOTAL ACTIVO: USD \$ 85.066,66

Pasivo.

Tabla 50. Pasivo Corriente.

Cuenta	Monto
Cuentas por pagar	4.800
Póliza utilizada	0
Total Pasivo Corriente	4.800

Tabla 51. Pasivo No Corriente.

Cuenta	Monto
Préstamo LP	6.000
Total Pasivo No Corriente	6.000

TOTAL PASIVO: USD \$ 10.800

Patrimonio.

Tabla 52. Patrimonio

Cuenta	Monto
Capital social	30.000
Utilidades retenidas	44.266,66
Total Patrimonio	74.266,66

Conclusiones:

- La empresa se vuelve altamente líquida, reduciendo su dependencia de la póliza hasta eliminarla en el año 5.
- El pasivo total disminuye 80%, reflejando una estructura financiera más sólida.
- El patrimonio crece de USD \$ 43.986 a USD \$ 74.266, demostrando acumulación de valor.
- El activo fijo se deprecia progresivamente, pero la empresa mantiene capacidad operativa.
- La estructura financiera pasa de 55% pasivo – 45% patrimonio a 13% pasivo – 87% patrimonio, lo que evidencia estabilidad y solvencia.

Flujo de Caja con Tres Secciones

El flujo de caja representa el movimiento real de dinero de la empresa y permitirá evaluar la liquidez, sostenibilidad y viabilidad financiera. Consideramos que el flujo de caja es especialmente relevante porque:

- El valor generado se expresa principalmente como ahorros y eficiencias.
- La inversión inicial es significativa.
- El objetivo estratégico es autosostenibilidad financiera.

Flujo de Caja de Operaciones Corrientes (FCO).

Mide la capacidad del proyecto para generar efectivo a partir de su actividad principal, es decir, convertir la digitalización de procesos y la gestión del cambio en ahorros monetarios reales.

Los valores de Operaciones corrientes se obtienen considerando la información de las siguientes variaciones:

Tabla 53. Variaciones Anuales Estimadas.

Año	Variación CxC	Variación Inventarios	Variación CxP	Variación Neta
1	+15.000	+1.333	+4.000	-12.333
2	+2.700	+67	+200	-2.567
3	+3.105	+70	+210	-2.965
4	+3.571	+73	+221	-3.423
5	+4.107	+77	+232	-3.952

Variación del Capital de Trabajo. Se calcula con base en:

- Cuentas por cobrar: crecen proporcionalmente a ingresos (15% anual)
- Inventarios: crecen 5% anual
- Cuentas por pagar: crecen 5% anual

Tabla 54. Flujo de Caja Operativo - 5 años.

Año	Utilidad Neta	Deprec. + Amort.	Variación CT	FCO
1	78.000	10.276,67	-12.333	75.943,67
2	105.495	10.276,67	-2.567	113.204,67
3	138.283,50	10.276,67	-2.965	145.595,17
4	177.275	8.266,67	-3.423	182.118,67
5	223.529,36	8.266,67	-3.952	227.844,03

Flujo de Caja de Operaciones de Inversión

El movimiento de efectivo relacionado con las actividades de inversión muestra las salidas monetarias destinadas a la infraestructura tecnológica, la automatización de procedimientos, las licencias específicas y los ajustes necesarios para poner en marcha el proyecto.

Este proceso facilita la detección de la inversión económica necesaria para construir las habilidades operativas y tecnológicas que respaldarán la digitalización y la administración de documentos de la entidad. Igualmente, muestra los fondos requeridos para asegurar la

permanencia en la operación, el aumento de la capacidad tecnológica y la viabilidad del negocio. Conforme se muestra en la Tabla 78.

El patrón de la circulación de inversiones muestra que la principal disminución de capital ocurre en el primer año, debido a la incorporación inicial de tecnología, compra de licencias específicas y automatización de procedimientos BPM. Este momento está relacionado con el establecimiento de la capacidad operativa indispensable para llevar a cabo el proyecto y asegurar la digitalización de la organización.

Flujo de Caja de Operaciones de Financiación

“El flujo de caja es un instrumento que permite conocer la liquidez de un proyecto o negocio, siendo la base de los indicadores de rentabilidad económica y de la evaluación de su viabilidad financiera” (Rodríguez Merchán & Rodríguez García, 2020). En este contexto, el flujo de caja de operaciones de financiación refleja las entradas y salidas vinculadas a aportes de socios, créditos e intereses, asegurando la sostenibilidad financiera del proyecto en distintos escenarios:

Escenario Más Probable. Mantener las condiciones actuales: aporte de socios (USD \$ 30.000), crédito bancario (USD \$ 30.000), póliza revolving (USD \$ 20.000); Tasas de interés: 10% crédito, 10% póliza y flujo de caja proyectado con amortización según sistema francés.

Escenario Optimista. Supone mejores condiciones de crédito como la reducción de tasa (8%), mayor acceso a financiamiento externo; entrada adicional de socios o reinversión de utilidades y menor presión de intereses → flujo de caja más holgado.

Escenario Pesimista. Tasas de interés más altas (12%), Retraso en desembolsos de socios o limitación de acceso a crédito; y, mayor carga financiera → flujo de caja ajustado, riesgo de liquidez.

Tabla 55. Entradas de financiación

Concepto	Escenario Más Probable	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Aporte de socios	30.000 USD	35.000 USD	25.000 USD
Crédito bancario (5 años, 10%)	30.000 USD	30.000 USD (8%)	30.000 USD (12%)
Póliza revolving (12 meses, 10%)	20.000 USD	25.000 USD (8%)	15.000 USD (12%)
Total entradas	80.000 USD	90.000 USD	70.000 USD

Tabla 56. Salidas de Financiación.

Concepto	Escenario Más Probable	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Intereses crédito	3.000 USD/año	2.400 USD/año	3.600 USD/año

Intereses póliza revolving	2.000 USD/año	1.600 USD/año	2.400 USD/año
Amortización capital crédito	6.000 USD/año	6.000 USD/año	6.000 USD/año
Dividendos proyectados	0 (reinversión)	5.000 USD/año	0
Total salidas	11.000 USD/año	15.000 USD/año	12.000 USD/año

Tabla 57. Flujo Neto de Financiación.

Concepto	Escenario Más Probable	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Flujo neto de financiación	+69.000 USD	+75.000 USD	+58.000 USD
Impacto en liquidez	Estable	Holgado	Ajustado

Conclusiones:

Escenario Más probable: se mantiene la estructura actual de aportes y deuda, con tasas de interés del 10%. El flujo neto de financiación es suficiente para cubrir la inversión inicial y sostener la operación.

Escenario Optimista: se logra mayor aporte de socios y mejores condiciones crediticias (tasas más bajas). Esto genera un flujo neto más alto y permite incluso proyectar dividendos desde el tercer año.

Escenario Pesimista: menor aporte de socios y tasas más altas. El flujo neto se reduce, lo que obliga a reforzar la gestión de liquidez y depender más del capital de trabajo.

Análisis de la Viabilidad del Proyecto en Tres Escenarios:

El análisis financiero del proyecto se estructura en tres escenarios: pesimista, normal y optimista, los cuales permiten evaluar el comportamiento del negocio bajo diferentes condiciones de mercado, niveles de captación de clientes y variaciones en los costos operativos. Esta metodología es fundamental para la gestión de riesgos, ya que permite anticipar desviaciones, estimar impactos financieros y diseñar estrategias de mitigación. A continuación, se presentan los tres escenarios proyectados.

Más Probable. Este escenario corresponde a las proyecciones del plan financiero original, considerando un crecimiento realista y sostenido del negocio.

Supuestos del Análisis: Se consideran los siguientes:

- Captación de clientes según el plan de ventas.
- Ingresos año 1: USD \$ 330.000
- Costos operativos estables: USD \$ 120.000
- Depreciación y amortización según plan de inversiones.

- Uso moderado de la póliza (40%).
- Gastos financieros controlados.

Resultados Esperados. Se consideran los siguientes:

- Utilidad neta año 1: USD \$ 146.042
- VAN: + USD \$ 49.432
- TIR: 31%.
- Payback: 6 meses y 29 días.
- Liquidez: adecuada para sostener la operación.

Conclusión. El proyecto es financieramente viable, con una rentabilidad sólida y un periodo de recuperación corto. Este escenario demuestra que el modelo de negocio es sostenible bajo condiciones normales de mercado.

Optimista. Este escenario refleja un desempeño superior al esperado, impulsado por una rápida adopción del servicio, mayor captación de clientes Premium y eficiencia operativa.

Supuestos del Análisis. Se consideran los siguientes:

- Captación de clientes 30% más rápida.
- Primer cliente Premium desde el mes 3.
- Ingresos año 1: USD \$ 400.000 – USD \$ 450.000
- Costos operativos se mantienen estables (mejor eficiencia).
- Uso mínimo de la póliza (0–20%).

- Venta de servicios complementarios (consultoría, capacitación, soporte).

Resultados esperados. Se consideran los siguientes:

- Utilidad neta año 1: USD \$ 180.000 – USD \$ 220.000
- VAN: entre + USD \$ 80.000 y + USD \$ 110.000
- TIR: 45%–55%.
- Payback: 4–5 meses.
- Liquidez: muy sólida; capacidad de expansión.

Conclusión. El proyecto se vuelve altamente rentable, con un crecimiento acelerado y una estructura financiera robusta. Este escenario evidencia el potencial del negocio en un entorno favorable y con una estrategia comercial agresiva.

Pesimista. Este escenario considera la materialización de riesgos críticos identificados en el proyecto, tales como retrasos en la captación de clientes, resistencia al cambio, baja adopción tecnológica y sobrecostos operativos.

Supuestos del Análisis. Se consideran los siguientes:

- Captación de clientes 40% más lenta.
- No se logra ningún cliente Premium hasta el mes 8.
- Ingresos al año 1: USD \$ 200.000 (vs. 330.000 en escenario normal).
- Costos operativos aumentan 10% por ineficiencias.
- Uso intensivo de la póliza de crédito (hasta 100%).

- Mayor gasto en capacitación y soporte.

Resultados Esperados. Se consideran los siguientes:

- Utilidad neta año 1: entre USD \$ 20.000 y USD \$40.000.
- VAN: negativo (entre – USD \$10.000 y – USD \$18.000).
- TIR: entre 8% y 12% (inferior al WACC del 14%).
- Payback: no se recupera en el primer año.
- Liquidez: comprometida; riesgo de dependencia financiera.

Conclusión. El proyecto no es rentable bajo este escenario. La principal causa es la baja captación de clientes Premium, que son los que sostienen el margen operativo. Este escenario sirve como alerta para reforzar estrategias comerciales y de control de costos.

A continuación, presentamos una comparación general de los escenarios expuestos:

Tabla 58. Comparación General Escenarios.

Variable	Pesimista	Normal	Optimista
Ingresos año 1	200.000	330.000	400.000–450.000
Utilidad neta	20.000–40.000	146.042	180.000–220.000
VAN	–18.000	+49.432	+80.000 a +110.000
TIR	8–12%	31%	45–55%
Payback	>12 meses	6.9 meses	4–5 meses
Uso de póliza	80–100%	40%	0–20%
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

CAPITULO 6

Conclusiones y Aplicaciones

Conclusiones Generales

El desarrollo y viabilidad de INNOVA PROCESS S.A.S. demuestra que la transformación digital en Ecuador no debe concebirse únicamente como una herramienta de acumulación de capital o reducción de costos operativos, sino como un catalizador para la democratización de la información y la modernización institucional. A lo largo de este estudio, se ha evidenciado que la digitalización de procesos documentales, acompañada de una sólida gestión del cambio organizacional, rompe con las estructuras jerárquicas tradicionales y los monopolios de información dentro de las empresas. El proyecto confirma que, al adoptar un enfoque ESG transversal, es posible estructurar un modelo de negocio que sea financieramente altamente rentable con una TIR proyectada que supera holgadamente el WACC esperado y que al mismo tiempo es tanto social y ambientalmente responsable. La constitución bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) con una participación accionaria equitativa del 16.67% por socio, establece un precedente de gobernanza democrática, demostrando que la equidad es un pilar fundamental para la sostenibilidad corporativa.

Conclusiones Específicas

Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación. - La investigación cumplió a cabalidad con el objetivo de estructurar un proyecto de inversión viable y coherente.

Desde una óptica progresista, el éxito no solo radica en los indicadores de viabilidad financiera como el VAN positivo en los escenarios propuestos, sino en haber articulado una propuesta de valor que desafía el desempeño empresarial. Se logró diseñar un modelo que no se limita a la venta de licencias de software, sino que integra el acompañamiento humano y la capacitación continua, asegurando que la tecnología se adapte a los trabajadores y no a la inversa. Los objetivos de estructuración legal, análisis de mercado y proyecciones financieras se cumplieron demostrando que la eficiencia técnica puede coexistir con principios éticos y de transparencia.

Contribución a la Gestión Empresarial. INNOVA PROCESS S.A.S. aporta un modelo disruptivo al ecosistema empresarial ecuatoriano al posicionar la transformación digital como un derecho organizacional y un bien común. La propuesta contribuye a la gestión empresarial al ofrecer un marco donde la digitalización elimina los silos de información que a mediano y largo plazo se transforman en un problema en el espacio físico de la empresa como en la organización administrativa de la misma y fomenta la transparencia. Al priorizar el Business Process Management (BPM) con un enfoque en el "Customer Success" y el bienestar del talento humano, el proyecto enseña a las organizaciones a gestionar el cambio desde la empatía y la participación activa de los colaboradores, reduciendo la resistencia no por imposición, sino por inclusión y empoderamiento de las bases operativas.

Contribución a Nivel Académico. En el marco de la Maestría en Gestión de Proyectos de la UIDE, este trabajo de investigación enriquece el acervo académico demostrando la aplicación práctica de la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos (PBL). Aporta

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.

evidencia concreta de que las metodologías formales del PMI y las estrategias de gestión financiera pueden aplicarse de manera híbrida con teorías de innovación social y enfoques ESG. Sirve como un caso de estudio replicable para futuras cohortes académicas sobre cómo estructurar un startup tecnológico (S.A.S.) en mercados emergentes, priorizando la resiliencia, la estructura de capital equitativa y la responsabilidad socioambiental frente a modelos extractivistas tradicionales.

Contribución a Nivel Personal. El proyecto ha marcado un hito fundamental en nuestra evolución profesional, consolidando nuestro perfil hacia roles de gerencia, dirección y supervisión estratégica. El desarrollo de esta investigación nos ha permitido trascender las visiones puramente operativas, sectoriales o de atención directa en nuestras respectivas áreas, para asumir un enfoque de liderazgo macro. Hemos adquirido las competencias necesarias para supervisar proyectos de alta complejidad, tomar decisiones gerenciales basadas en datos (estructuración de VAN, TIR, Payback) y liderar equipos multidisciplinarios. Esta maestría nos empodera como agentes de cambio progresista, dotándonos de las herramientas analíticas para gestionar corporaciones y proyectos no solo con rigor técnico, sino con una profunda visión de equidad social y transformación cultural sostenible.

Limitaciones a la Investigación

A pesar de la robustez del modelo propuesto, el estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, la resistencia ideológica e institucional hacia la transparencia y el cambio digital en sectores conservadores del mercado ecuatoriano podría ralentizar la tasa de adopción proyectada

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.

en los escenarios de ventas. En segundo lugar, las proyecciones financieras, aunque basadas en metodologías estrictas y cotizaciones formales, están sujetas a la volatilidad macroeconómica y a posibles cambios en las políticas tributarias nacionales que escapan al control de la empresa. Finalmente, existe una limitación inherente en la dependencia de infraestructuras tecnológicas importadas, lo que subraya la necesidad a largo plazo de fomentar la soberanía tecnológica y el desarrollo de software local. La investigación se desarrolla con un enfoque aplicado y contextualizado a un entorno organizacional específico, por lo que algunos resultados pueden no ser generalizables a todas las organizaciones o sectores económicos, las características culturales, normativas y operativas de cada institución pueden generar diferencias significativas en los procesos de adopción tecnológica y gestión documental.

La naturaleza académica y temporal del estudio limita la posibilidad de evaluar completamente el impacto organizacional de la digitalización en el largo plazo, aspectos como la consolidación de la cultura digital, la sostenibilidad de los cambios implementados y la evolución de los indicadores de eficiencia requieren períodos más extensos de seguimiento y evaluación posterior a la finalización del proyecto. Las organizaciones poseen diferentes niveles de madurez digital, estructuras administrativas y culturas organizacionales, esta heterogeneidad puede dificultar la estandarización de procesos y limitar la aplicación uniforme de las estrategias de digitalización y gestión del cambio desarrolladas en la investigación.

En conjunto, estas limitaciones representan factores propios del contexto organizacional y académico en el que se desarrolla el estudio, sin embargo, también constituyen oportunidades



para fortalecer futuras investigaciones relacionadas con transformación digital, gestión documental y cambio organizacional, promoviendo nuevas líneas de análisis y mejora continua en el ámbito de la gestión de proyectos.

Referencias

- Axial ERP. (s. f.). *La importancia de la motivación en la gestión de proyectos*. Recuperado el 8 de marzo de 2026 de https://axial-erp.co/erp/la-importancia-de-la-motivacion-en-la-gestion-de-proyectos/?utm_source=copilot.com
- Aguayo, R. (2016). *Dirección de proyectos: Gestión de recursos humanos*. Alfaomega.
- Aguelo Pérez, D. (2019). *Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas: Paradojas entre la teoría y la práctica* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT.
- Aguirre, A. (2015). *Gestión del talento humano en proyectos*. Editorial UOC.
- Banu, G. S., & Tulbure, A. A. (2018). Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*, 22, 906–913. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.128>
- Beltrán, A. (s. f.). *Transformación digital en Ecuador* [Presentación en PDF]. Organización de los Estados Americanos.
<https://www.oas.org/citevents/Content/documents/ecuador/ALEX%20BELTRAN.pdf>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5.^a ed.). Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

- De Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar* (2.^a ed.). Paidós.
- Deloitte. (2022). *Intelligent automation: Accelerating efficiency and operational performance*.
 Deloitte Insights.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2.^a ed.). Springer.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2.^a ed.). Routledge.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principles of managerial finance* (15th ed.). Pearson.
- Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reingeniería de la empresa: Manifiesto para una revolución empresarial*. Editorial Norma.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals* (4th ed.). Morgan Kaufmann.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 15489-1:2016 Información y documentación — Gestión de registros — Parte 1: Conceptos y principios*. ISO.
- Hollensen, S. (2020). *Marketing management: A relationship approach* (4th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance.

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.

Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13.^a ed.). Wiley.

Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.

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

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.

Ley de Compañías. (1999). *Ley de Compañías del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento 312 de 5 de noviembre de 1999.

- LEXIS. (2025). *Política Pública de Transformación Digital 2025–2030*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McKinsey & Company. (2023). *Digital reinvention and the future of document management*. McKinsey Global Institute.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Revista Económicas CUC*, 15(5), 9–22.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (9.^a ed.). Wiley.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). *Política Pública de Transformación Digital 2025–2030*. Registro Oficial del Ecuador.
<https://www.lexis.com.ec/noticias/registro-oficial-del-dia-politica-de-transformacion-digital-2025-2030>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*.

Project Management Institute. (2020). *Agile practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7.^a ed.). Project Management Institute.

Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

Rodríguez Merchán, E., & Rodríguez García, M. (2020). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Editorial Síntesis.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). *Managing the business case for sustainability*. Routledge.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum. The rules of the game*. Scrum.org.

ScienceDirect Topics. (s. f.). *Key performance indicator (KPI)*. Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/key-performance-indicator>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). *Manual de usuario externo:*

Constitución electrónica de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).

Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (2024). *Gestión de personas: Entregable N°3:*

Diseño del plan de acción del proyecto [Material de la asignatura]. UEES.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (7.^a ed.).

McGraw-Hill.

Weske, M. (2019). *Business process management: Concepts, languages, architectures* (3.^a ed.).

Springer.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2024). *Fundamentals of corporate finance* (14.^a ed.). McGraw Hill.

Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2021). *Principles of managerial finance* (16.^a ed.). Pearson.

Anexos de Tablas

Tabla 59 Modelo ESG

DIMENSIÓN ESG	APLICACIÓN EN EL PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS
Ambiental	Reducción de papel y almacenamiento físico
Social	Capacitación y gestión del cambio
Gobernanza	Trazabilidad, control y cumplimiento

Tabla 60. Ejemplo aplicación de Financiamiento Corto Plazo

INNOVA PROCESS									
	Póliza de Crédito	\$	20,000.00						
	TIN		10%	anual - Saldos dispuestos					
	Comisión apertura	\$	200.00	1%					
	Comisión disponibilidad		0.25%	Trimestral sobre saldo					
	Saldo Dispuesto	\$	8,000.00						
Mes	Entradas (Ventas)	Salidas (Gastos)	Intereses	Comisiones	Valor Dispuesto	Devolución Póliza	Saldo Final Caja	Saldo No utilizado	
1	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 66.67	\$ 200.00	\$ 8,000.00	\$ -	\$ 10,266.67	\$ 12,000.00	
2	\$ 6,500.00	\$ 2,500.00	\$ 33.33		\$ -	\$ 4,000.00	\$ 6,533.33	\$ 16,000.00	
3	\$ 14,500.00	\$ 3,000.00	\$ 33.33	\$ 30.00	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 7,063.33	\$ 20,000.00	
4	\$ 23,500.00	\$ 2,000.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 20,000.00	
5	\$ 23,500.00	\$ 200.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 200.00	\$ 20,000.00	
6	\$ 34,500.00	\$ 25,000.00	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ 25,050.00	\$ 20,000.00	
7	\$ 35,500.00	\$ 2,500.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 20,000.00	
8	\$ 36,500.00	\$ 3,000.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 20,000.00	
9	\$ 37,000.00	\$ 3,000.00	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ 3,050.00	\$ 20,000.00	
10	\$ 39,000.00	\$ 3,500.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 3,500.00	\$ 20,000.00	
11	\$ 46,000.00	\$ 3,500.00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 3,500.00	\$ 20,000.00	
12	\$ 55,500.00	\$ 4,000.00	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ 4,050.00	\$ 20,000.00	

Tabla 61. Matriz de Riesgos Financieros

Riesgo	Indicadores de alerta	Impacto financiero esperado	Medidas de mitigación	Zona
Caída de ingresos	Variación ingresos - 10% a -30%; DSCR < 1,2x	Reducción de FCO; posible uso intensivo de póliza	Ajustes de costos variables; priorización de clientes rentables; renegociar precios/SLAs y planes de expansión de mercado o nuevos productos para reducir dependencia de clientes actuales.	Rojo
Tensiones de liquidez (DSO ↑)	DSO > 60–75 días; aumento en cuentas por cobrar	Mayor necesidad de capital de trabajo; más intereses de póliza	Política de crédito; anticipos; factoring selectivo; descuentos por pronto pago. Además, incluir un sistema de scoring de clientes y segmentación de políticas de crédito para equilibrar liquidez y rentabilidad.	Rojo
Incremento de tasas	+200–300 pb sobre tasa vigente	↑ gastos financieros; menor ICR y DSCR	Coberturas (si aplica); prepago parcial; priorizar amortizaciones extraordinarias, y análisis de escenarios y renegociación de plazos con bancos.	Naranja

Riesgo renovación póliza	Covenants no cumplidos; calificación bancaria	Menor liquidez disponible	Diversificar bancos; mantener utilización < 70%; evidencia de flujos y contratos alineados a un plan de comunicación proactiva con bancos y auditorías internas de covenants.	Amarillo
Riesgo operativo del proyecto	Hitos incumplidos; CAPEX > presupuesto	Retraso en generación de eficiencias	PMO, pruebas piloto, contingencia 10–15% CAPEX, integración de cláusulas contractuales de protección y seguros de cumplimiento.	Amarillo

Tabla 62. Desglose de inversiones

Partida	Descripción	Características técnicas	Capacidad productiva	Precio total instalado (USD)	Vida útil (años)	Financia	Proveedor / Presupuesto
Software SGD	Sistema de Gestión Documental (captura, workflow, repositorio, auditoría)	BD SQL; Motor OCR; 50 usuarios concurrentes; integración vía API; roles y bitácora; Reportes <i>on demand</i> y programados, capacitación inicial	100.000 documentos/mes (escalable por licencias)	\$ 30,000.00	8- 10 años	Deuda LP (préstamo 10%, 5 años, sistema francés)	Proveedor A (Cotización formal)

Software SGD	Equipos informáticos (PCs, servidor, escáneres)	1. Servidor dedicado con redundancia RAID y respaldo en nube 2. 5 PCs de trabajo con procesadores i5/i7, 16 GB RAM 3. Escáneres de alta producción (40–60 ppm, alimentador automático, OCR integrado) 4. Red LAN gigabit y UPS	Procesamiento simultáneo de hasta 100.000 documentos/mes; escaneo continuo de 20.000– 30.000 páginas/día	\$ 15,000.00	4–5 años	Equity – Capital	Proveedor A (Cotización formal)
Mobiliario	Mobiliario y oficina	1. Puestos de trabajo ergonómicos (5 estaciones) 2. Archivadores metálicos de seguridad 3. Mesas de reuniones y recepción 4. Sillas ergonómicas certificadas	Capacidad para 6–8 colaboradores en operación continua	\$ 5,000.00	5 años	Equity – Capital	Proveedor A (Cotización formal)
Obra Civil	Adecuaciones de oficina (obra civil, cableado)	1. Instalación eléctrica certificada 2. Cableado estructurado categoría 6	Espacio habilitado para operación de hasta 10 puestos	\$ 3,000.00	5 años	Equity – Capital	Proveedor A (Cotización formal)

Licencias Informáticas	Licencias perpetuas adicionales	3. Climatización básica	de trabajo y					
		4. Adecuaciones de seguridad (detectores de humo, extintores, señalética)	equipos de alta producción					
		1. Antivirus corporativo	Soporte para 50 usuarios concurrentes;	\$	2,000.00	3–5 años	Equity – Capital	Proveedor A (Cotización formal)
		2. Suite ofimática (Office/LibreOffice)	protección integral de red y					
		3. Herramientas de <i>backup</i> y recuperación	datos					
		4. Licencias de sistema operativo servidor						
TOTAL				\$	55,000.00			

NOTAS:

- El **Software SGD** se mantiene como activo principal (CAPEX financiado con deuda LP).
- Los **equipos informáticos y mobiliario** aseguran la operación física y digital.
- Las **adecuaciones de oficina** garantizan cumplimiento normativo y seguridad.
- Las **licencias informáticas** complementan la infraestructura tecnológica con protección y productividad.

Tabla 63. Gastos Preoperativos y Puesta en Marcha

Gastos Preoperativos y Puesta en Marcha					
Partida	Descripción	Institución/ Proveedor	Monto total (USD)	Financia	Nota base*
Gastos de Constitución	Escritura de constitución	Notaría	\$ 200.00	Equity – Capital	Rango 150–300 USD; se adopta 200 USD
Gastos de Constitución	Registro de la compañía	Registro Mercantil de Quito	\$ 30.00	Equity – Capital	Rango 20–50 USD; se adopta 30 USD
Gastos de Constitución	Firma electrónica (2 certificados) /Certificados para constitución	Proveedor acreditado (p.ej., Security Data/Uanata ca)	\$ 80.00	Equity – Capital	30–60 USD c/u; se adopta 40×2 = 80 USD
Gastos de Constitución	Patente comercial inicial	Municipio de Quito	\$ 50.00	Equity – Capital	Rango 20–200 USD; se adopta 50 USD
Gastos de Constitución	Licencia de funcionamiento	Municipio de Quito	\$ 80.00	Equity – Capital	Rango 50–150 USD; se adopta 80 USD
Gastos Puesta en Marcha	Inspección de seguridad/preve nición	Cuerpo de Bomberos de Quito	\$ 40.00	Equity – Capital	Rango 20–100 USD; se adopta 40 USD
Gastos Puesta en Marcha	Permiso de uso de suelo	Municipio de Quito	\$ 50.00	Equity – Capital	Rango 30–80 USD; se adopta 50 USD

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.

Gastos Puesta en Marcha	Obtención Registro Único de Contribuyentes	SRI	\$	-	Equity – Capital	Sin costo de trámite
Gastos de Constitución	Honorarios abogados	Profesional jurídico	\$	400.00	Equity – Capital	Rango 300–600 USD; se adopta 400 USD
Gastos Puesta en Marcha	Arriendo y Garantía de oficinas	Persona Natural	\$	2,100.00	Equity – Capital	Rango 600–800 USD; se adopta 700 USD
Marketing y posicionamiento	Branding, web, campañas digitales	Empresa Publicidad	\$	3,000.00	Equity – Capital	Rango 2000–4000 USD; se adopta 3000 USD inicial
TOTAL			\$	6,030.00		

- **Los rangos son considerados del apartado “Costos Aproximados de Trámites en Quito - Pichincha”*

Tabla 64. Capital de Trabajo

Partida	Descripción	Valor mensual estimado (USD)	Justificación
Caja mínima operativa	Fondo de liquidez para cubrir 3 meses de OPEX	\$ 30,000.00	Garantiza continuidad operativa sin ingresos iniciales. OPEX mensual estimado $10,000 \times 3$
Sueldos de personal operativo	Analistas documentales ($2 \times 1,000$) + Coordinador técnico (1,500)	\$ 3,500.00	Mano de obra directa que ejecuta la digitalización, control de calidad y gestión en el SGD.
Arriendo	Canon Arrendamiento	\$ 8,400.00	Arriendo mensual de oficinas. OPEX mensual estimado 700×12
Servicios de digitalización externa (OCR tercerizado)	Subcontratación parcial de procesamiento de documentos	\$ 400.00	Complemento de capacidad productiva cuando el volumen excede lo interno.
Consumo de insumos	Papelería, carpetas, etiquetas, cajas de archivo	\$ 500.00	Materiales necesarios para preparar, clasificar y conservar documentos físicos antes de digitalizar.
Transporte y logística	Retiro y entrega de archivos físicos	\$ 300.00	Movilización de documentos desde y hacia clientes corporativos.
Licencias y suscripciones técnicas	Antivirus, backup, nube, ofimática	\$ 250.00	Herramientas indispensables para operar el software y garantizar seguridad de la información.

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.

Mantenimiento preventivo de equipos	Escáneres, PCs, servidor	\$ 150.00	Asegura continuidad operativa y evita interrupciones en la producción documental.
Depreciación de equipos informáticos	PCs, servidor, escáneres (15,000 ÷ 5 años ÷ 12 meses)	\$ 250.00	Reconocimiento contable del desgaste de activos productivos.
Amortización del Software SGD	(30,000 ÷ 8 años ÷ 12 meses)	\$ 312.00	Costo mensual del activo intangible principal que habilita la producción.
TOTAL		\$ 14,062.00	

Tabla 65 Ventas Escenario Pesimista

Mes	Básico / \$ 1500	Estándar \$ 4000	Premium \$ 7000	Total AÑO 1
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ 1,500.00	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
3	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ 3,000.00
4	\$ 4,500.00	\$ -	\$ -	\$ 4,500.00
5	\$ 10,500.00	\$ -	\$ -	\$ 10,500.00
6	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -	\$ 13,500.00
7	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -	\$ 13,500.00
8	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -	\$ 13,500.00
9	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -	\$ 13,500.00
10	\$ 13,500.00	\$ 8,000.00	\$ -	\$ 21,500.00
11	\$ 13,500.00	\$ 8,000.00	\$ -	\$ 21,500.00
12	\$ 13,500.00	\$ 8,000.00	\$ 7,000.00	\$ 28,500.00
TOTAL 1				\$ 145,000.00

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.

13	\$	16,500.00	\$	12,000.00	\$	-	\$	28,500.00
14	\$	19,500.00	\$	12,000.00	\$	7,000.00	\$	38,500.00
15	\$	19,500.00	\$	12,000.00	\$	14,000.00	\$	45,500.00
16	\$	19,500.00	\$	12,000.00	\$	14,000.00	\$	45,500.00
17	\$	19,500.00	\$	12,000.00	\$	14,000.00	\$	45,500.00
18	\$	22,500.00	\$	16,000.00	\$	14,000.00	\$	52,500.00
19	\$	22,500.00	\$	16,000.00	\$	14,000.00	\$	52,500.00
20	\$	22,500.00	\$	24,000.00	\$	14,000.00	\$	60,500.00
21	\$	22,500.00	\$	24,000.00	\$	21,000.00	\$	67,500.00
22	\$	22,500.00	\$	24,000.00	\$	21,000.00	\$	67,500.00
23	\$	22,500.00	\$	24,000.00	\$	21,000.00	\$	67,500.00
24	\$	22,500.00	\$	24,000.00	\$	21,000.00	\$	67,500.00
TOTAL 2							\$	639,000.00

Tabla 66. Ventas Escenario Optimista

Mes	Básico / \$ 1500	Estándar \$ 4000	Premium \$ 7000	Total
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ 4,500.00	\$ 4,000.00	\$ -	\$ 8,500.00
3	\$ 7,500.00	\$ 8,000.00	\$ 7,000.00	\$ 22,500.00
4	\$ 9,000.00	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00	\$ 35,000.00
5	\$ 10,500.00	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00	\$ 36,500.00
6	\$ 13,500.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 43,500.00
7	\$ 16,500.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 46,500.00
8	\$ 19,500.00	\$ 24,000.00	\$ 14,000.00	\$ 57,500.00
9	\$ 22,500.00	\$ 24,000.00	\$ 21,000.00	\$ 67,500.00
10	\$ 22,500.00	\$ 24,000.00	\$ 21,000.00	\$ 67,500.00
11	\$ 22,500.00	\$ 24,000.00	\$ 21,000.00	\$ 67,500.00
12	\$ 22,500.00	\$ 24,000.00	\$ 21,000.00	\$ 67,500.00
TOTAL				\$ 520,000.00

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.

Tabla 67. Flujo Caja Pesimista

MES	SALIDAS	ENTRADA	CF NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
0	\$ 55,000.00	-\$ 55,000.00	\$ -	1.00	\$ 55,000.00	\$ 55,000.00
1	\$ 20,092.00	\$ -	\$ 20,092.00	0.91	\$ 18,338.39	\$ 36,661.61
2	\$ 14,062.00	\$ 1,500.00	\$ 12,562.00	0.83	\$ 10,464.90	\$ 26,196.71
3	\$ 14,062.00	\$ 3,000.00	-\$ 11,062.00	0.76	-\$ 8,411.00	\$ 34,607.72
4	\$ 14,062.00	\$ 4,500.00	-\$ 9,562.00	0.69	-\$ 6,635.92	\$ 41,243.63
5	\$ 14,062.00	\$ 10,500.00	-\$ 3,562.00	0.63	-\$ 2,256.23	\$ 43,499.87
6	\$ 14,062.00	\$ 13,500.00	-\$ 562.00	0.58	-\$ 324.91	\$ 43,824.78
7	\$ 14,062.00	\$ 13,500.00	-\$ 562.00	0.53	-\$ 296.55	\$ 44,121.33
8	\$ 14,062.00	\$ 13,500.00	-\$ 562.00	0.48	-\$ 270.67	\$ 44,392.00
9	\$ 14,062.00	\$ 13,500.00	-\$ 562.00	0.44	-\$ 247.05	\$ 44,639.05
10	\$ 14,062.00	\$ 21,500.00	\$ 7,438.00	0.40	\$ 2,984.26	\$ 41,654.79
11	\$ 14,062.00	\$ 21,500.00	\$ 7,438.00	0.37	\$ 2,723.80	\$ 38,930.99
12	\$ 14,062.00	\$ 28,500.00	\$ 14,438.00	0.33	\$ 4,825.74	\$ 34,105.25
13	\$ 14,062.00	\$ 28,500.00	\$ 14,438.00	0.31	\$ 4,404.55	\$ 29,700.70
14	\$ 14,062.00	\$ 38,500.00	\$ 24,438.00	0.28	\$ 6,804.54	\$ 22,896.16
15	\$ 14,062.00	\$ 45,500.00	\$ 31,438.00	0.25	\$ 7,989.62	\$ 14,906.55
16	\$ 14,062.00	\$ 45,500.00	\$ 31,438.00	0.23	\$ 7,292.29	\$ 7,614.25

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.



17	\$	14,062.00	\$	45,500.00	\$	31,438.00	0.21	\$	6,655.83	\$	958.43	PAY BACK	
18	\$	14,062.00	\$	52,500.00	\$	38,438.00	0.19	\$	7,427.56	\$	6,469.13		
19	\$	14,062.00	\$	52,500.00	\$	38,438.00	0.18	\$	6,779.29	\$	13,248.42		
20	\$	14,062.00	\$	60,500.00	\$	46,438.00	0.16	\$	7,475.41	\$	20,723.82		
21	\$	14,062.00	\$	67,500.00	\$	53,438.00	0.15	\$	7,851.45	\$	28,575.27		
22	\$	14,062.00	\$	67,500.00	\$	53,438.00	0.13	\$	7,166.18	\$	35,741.45		
23	\$	14,062.00	\$	67,500.00	\$	53,438.00	0.12	\$	6,540.72	\$	42,282.17		
24	\$	14,062.00	\$	67,500.00	\$	53,438.00	0.11	\$	5,969.86	\$	48,252.03		
											\$	48,252.03	VAN
											1		ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Tabla 68. Flujo de Caja Optimista

MES	SALIDAS	ENTRADA	CF NETO	T.A.	C.F.	C.F.
					ACTUALIZADO	ACUMULADO
0	\$ 55,000.00	-\$ 55,000.00	\$ -	1.00	\$ 55,000.00	\$ 55,000.00
1	\$ 20,092.00	\$ -	\$ 20,092.00	0.91	\$ 18,338.39	\$ 36,661.61
2	\$ 14,062.00	\$ 8,500.00	-\$ 5,562.00	0.83	-\$ 4,633.48	\$ 41,295.09
3	\$ 14,062.00	\$ 22,500.00	\$ 8,438.00	0.76	\$ 6,415.84	\$ 34,879.24
4	\$ 14,062.00	\$ 35,000.00	\$ 20,938.00	0.69	\$ 14,530.73	\$ 20,348.51
5	\$ 14,062.00	\$ 36,500.00	\$ 22,438.00	0.63	\$ 14,212.63	\$ 6,135.88
6	\$ 14,062.00	\$ 43,500.00	\$ 29,438.00	0.58	\$ 17,019.10	\$ 23,154.99
7	\$ 14,062.00	\$ 46,500.00	\$ 32,438.00	0.53	\$ 17,116.72	\$ 40,271.71
8	\$ 14,062.00	\$ 57,500.00	\$ 43,438.00	0.48	\$ 20,920.61	\$ 61,192.32
9	\$ 14,062.00	\$ 67,500.00	\$ 53,438.00	0.44	\$ 23,490.53	\$ 84,682.85
10	\$ 14,062.00	\$ 67,500.00	\$ 53,438.00	0.40	\$ 21,440.30	\$ 106,123.15
11	\$ 14,062.00	\$ 67,500.00	\$ 53,438.00	0.37	\$ 19,569.01	\$ 125,692.16
12	\$ 14,062.00	\$ 67,500.00	\$ 53,438.00	0.33	\$ 17,861.05	\$ 143,553.21
						\$ 143,553.21 VAN
						2.61 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Tabla 69. Valores Fundamentales

VALORES DE EQUIPO	
VALORES DE EQUIPO	OBJETIVO
Innovación y apertura al cambio	Creatividad y disposición para aprender nuevas formas de trabajo.
Colaboración y trabajo en equipo	Cooperación constante, comunicación clara y confianza mutua.
Responsabilidad y transparencia	Ética, trazabilidad y cumplimiento normativo.
Eficiencia y disciplina operativa	Optimización de recursos, reducción de reprocesos y mejora continua.
Orientación a resultados	Foco en objetivos medibles y sostenibles.
Resiliencia y adaptabilidad	Perseverancia frente a la resistencia al cambio.
Confianza y empoderamiento	Autonomía, autofinanciación y sentido de pertenencia.
VALORES DEL PROYECTO DE DIGITALIZACION	
VALORES DEL PROYECTO	OBJETIVO
Innovación aplicada	Romper con prácticas tradicionales para transformar la gestión documental.
Transparencia en procesos:	Asegurar trazabilidad y decisiones oportunas.
Eficiencia operativa	Convertir la digitalización en ventaja competitiva.
Sostenibilidad y responsabilidad social	Reducción del uso de papel y cuidado ambiental.
Orientación estratégica a resultados	Generar valor sostenible y rentabilidad.
VALOR GENERAL DEL PROYECTO	

Transformar la gestión documental en una ventaja competitiva, asegurando decisiones oportunas y construyendo un futuro más ágil, transparente y sostenible.

Tabla 70. Competencias del Gestor de Proyecto

COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
Competencia 1: Liderazgo y Gestión de Equipos Multidisciplinarios	Basado en su experiencia coordinando personal corporativo y departamentos jurídicos, aporta la capacidad de guiar, integrar y empoderar a equipos con perfiles técnicos, administrativos y legales, fomentando un entorno de alta colaboración.
Competencia 2: Negociación Estratégica y Mediación	Respaldada por sus certificaciones en " <i>Estrategias de Negociación</i> " y como " <i>Mediador CCQ - CAM</i> ", aporta la habilidad para resolver conflictos de manera efectiva, alinear intereses divergentes y gestionar de forma estratégica las relaciones con clientes y partes interesadas.
Competencia 3: Optimización de Procesos y Mejora Continua	Gracias a su experiencia liderando iniciativas digitales y optimizando flujos de trabajo en operaciones legales, aporta una visión orientada a hacer que los procesos del proyecto sean más ágiles, eficientes y conformes a los estándares corporativos.
Competencia 4: Control Documental y Aseguramiento de Calidad	Como Líder de Control Documental, aporta rigor metodológico al proyecto, garantizando que la redacción, revisión, firma y archivo de los entregables cumplan con estrictos estándares de calidad y trazabilidad.
Competencia 5: Gestión del Cumplimiento Legal y Riesgos	Con su Maestría en Asesoría Jurídica y experiencia en el sector de hidrocarburos, aporta la capacidad de generar soluciones jurídicas que aseguran el cumplimiento normativo estricto, mitigando riesgos legales y contractuales en todas las fases operativas del proyecto.
Competencia 6: Comunicación Efectiva Oral y Escrita	Como competencia central, aporta la habilidad de traducir términos técnicos o legales complejos en directrices claras, facilitando la elaboración de informes que respaldan la ejecución del proyecto ante partes interesadas internas y externas.

Competencia 7: Planificación y Regulación Estructural	Basado en su experiencia desarrollando marcos jurídicos, ordenanzas y resoluciones administrativas, aporta una mentalidad altamente estructurada que permite establecer reglas de juego claras, cronogramas y normativas internas para el correcto funcionamiento del proyecto.
Competencia 8: Toma de Decisiones Basada en Criterios Técnicos-Legales	Su trayectoria elaborando dictámenes y criterios jurídicos aporta al proyecto una toma de decisiones informada y estratégica, asegurando que cada paso de la ejecución esté respaldado por un análisis riguroso que proteja los intereses de la organización.

Tabla 71. Tabla de seguimiento de KPIs del proyecto

KPI	Qué mide	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Cumplimiento del cronograma	Avance de actividades en tiempo	Actividades cumplidas / actividades planificadas x 100	Semanal	$\geq 90\%$	Director del Proyecto
Cumplimiento de hitos	Avance de entregables claves	Hitos cumplidos / hitos programados x 100	Por etapa	100%	Director del Proyecto
Procesos documentados	Número de procesos levantados	Conteo	Semanal	100% priorizados	Líder de Gestión de Procesos y Calidad
Índice de no conformidades	Observaciones por entregable	Observaciones / entregables revisados	Por revisión	$\leq 10\%$	Líder de Gestión de Procesos y Calidad

Tiempo de revisión documental	Tiempo promedio de validación	Tiempo total / documentos revisados	Semanal	Reducir línea base	Líder de Gestión Documental y Cumplimiento Legal
Cumplimiento normativo	Requisitos cumplidos	Requisitos cumplidos / requisitos identificados x 100	Por etapa	$\geq 95\%$	Líder de Gestión Documental y Cumplimiento Legal
Tasa de digitalización	Procesos propuestos para digitalizar	Procesos digitalizados / procesos identificados x 100	Por fase	$\geq 80\%$	Líder de Mejora Continua
Oportunidades de mejora	Propuestas generadas	Conteo	Por fase	1–2 por proceso crítico	Especialista en Optimización de Procesos
Reducción del uso de papel	Disminución proyectada de papel	(Consumo inicial – proyectado) / consumo inicial x 100	Por fase	$\geq 50\%$	Especialista en Optimización de Procesos
Adopción del cambio	Aceptación de la propuesta	Respuestas favorables / total respuestas x 100	Cierre de fase	$\geq 80\%$	Líder de Mejora Continua

Tabla 72. Costos Recursos Humanos

Rol	Horas estimadas	Tarifa (USD/h)	Costo total (USD)
Gestor del Proyecto	180 h	40	7,200
Líder de Procesos y Mejora Continua	170 h	38	6,460
Líder de Transformación Digital y Gestión del Cambio	160 h	36	5,760
Líder Técnico–Administrativo	160 h	34	5,440
Líder de Sostenibilidad y Gestión Operativa	160 h	34	5,440
Líder de Innovación y Gestión del Conocimiento	170 h	38	6,460
TOTAL RECURSOS HUMANOS	1,000 horas- persona	—	36,760 USD
Factor de Carga 15%		Presupuesto Final	42,274 USD

Tabla 73. Plan de Acción

Eje	Objetivos del Proyecto (Qué)	Acciones (Cómo)	Responsables (Quién)	Recursos Necesarios (Con qué)	Indicadores de éxito (KPIs)
1. Dirección y Coordinación Estratégica	Dirigir y coordinar estratégicamente el proyecto, garantizando la integración de equipos y el cumplimiento de hitos.	1.1. Supervisar el avance general, guiando a los equipos para el cumplimiento del cronograma.	Héctor Fernando Haro Calero (director del Proyecto)	Cronograma del proyecto, software de gestión de proyectos (MS Project, Jira), informes de avance.	Cumplimiento del cronograma: (Actividades cumplidas / Actividades planificadas) x 100 (Meta $\geq$ 90%). Cumplimiento de hitos: 100%.
		1.2. Articular a los líderes de área mediante coordinación y seguimiento de acuerdos.	Héctor Fernando Haro Calero	Plataformas de comunicación corporativa (<i>Teams</i> , <i>Slack</i>), reuniones periódicas, matriz RACI.	Número de reuniones de coordinación realizadas. % de acuerdos interdepartamentales cumplidos.
		1.3. Monitorear y controlar la ejecución	Héctor Fernando Haro Calero	Tableros de control integral	Número de revisiones de control global realizadas. %

		mediante revisiones globales y ajustes oportunos.		(<i>dashboards</i>), matriz de indicadores de todas las áreas.	de ajustes correctivos implementados a tiempo.
2.	Optimizar la gestión de procesos y calidad mediante herramientas digitales que permitan eficiencia y control.	2.1. Diseñar y proponer flujos de trabajo digitales (<i>workflows</i>) para procesos críticos.	Jairo Patricio Pérez Mena (Líder de Gestión de Procesos y Calidad)	Software de gestión documental, herramientas BPM, información de procesos actuales, apoyo técnico.	% de procesos críticos digitalizados. % de reducción del tiempo de ejecución de procesos.
		2.2. Desarrollar <i>dashboards de KPIs</i> en tiempo real para el monitoreo de procesos críticos.	Jairo Patricio Pérez Mena	Herramientas de visualización (<i>Power BI, Tableau</i>), base de datos de procesos, Excel.	Número de KPIs implementados en <i>dashboards</i> . Frecuencia de actualización de <i>dashboards</i> .
		2.3. Fomentar la mejora continua mediante un sistema digital para gestión de desviaciones y	Jairo Patricio Pérez Mena	Software de calidad, registros históricos de incidencias, metodologías Lean, <i>Six Sigma</i> .	Número de mejoras implementadas. % de desviaciones cerradas en el sistema.

		oportunidades de mejora (CAPA).			
3. Gestión Documental y Cumplimiento Normativo	Asegurar un sistema de gestión documental que cumpla con el marco legal y normativo, garantizando trazabilidad y seguridad.	3.1. Garantizar el cumplimiento normativo actualizando políticas y manuales de gestión documental digital.	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Equipo jurídico-documental	Normativa actualizada, bases legales, software de gestión documental.	Número de políticas internas actualizadas. % de cumplimiento normativo en auditorías internas.
		3.2. Fortalecer la trazabilidad implementando mecanismos de control, auditorías y metadatos.	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Especialista en Optimización de Procesos	Sistema digital con trazabilidad, herramientas de auditoría.	% de documentos digitalizados con metadatos completos. Número de auditorías preventivas realizadas.
		3.3. Garantizar la seguridad de la información mediante protocolos de protección de datos y	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Líder de Gestión Administrativa y Contratación	Software con seguridad avanzada (roles, permisos), protocolos de protección de datos.	Número de incidencias de seguridad detectadas (tendencia ↓). % de cumplimiento en accesos y permisos.

4. Gestión del Cambio y Clima Organizacional	Garantizar la aceptación del cambio y fortalecer el clima organizacional como soporte para la transformación digital.	niveles de acceso definidos.			
		4.1. Diseñar e implementar estrategias de sensibilización y comunicación de los beneficios del sistema digital.	Ericka Andreina Larrea Chávez (Líder de Mejora Continua y Control Documental)	Material informativo (guías, infografías), presentaciones digitales, plataformas de comunicación interna.	% de adopción del cambio (Meta $\geq 80\%$). Número de sesiones de socialización realizadas.
		4.2. Fortalecer el clima organizacional mediante encuestas de percepción y sesiones de retroalimentación.	Ericka Andreina Larrea Chávez + Director del Proyecto	Formularios digitales (Google Forms, SurveyMonkey), reuniones de equipo, herramientas de medición de clima.	Nivel de satisfacción del equipo (Meta $\geq 85\%$). Número de encuestas aplicadas y analizadas.
		4.3. Incrementar la motivación y reducir la resistencia al cambio mediante reconocimiento,	Ericka Andreina Larrea Chávez + Líder de Procesos	Sistema de reconocimiento, capacitaciones, manuales, soporte	% de participación en actividades del proyecto (Meta $\geq 90\%$). Número de incidencias por resistencia (tendencia ↓).

		capacitación y acompañamiento personalizado.		técnico, sesiones de acompañamiento.	
5. Gestión Administrativa, Financiera y de Contratación	Asegurar la gestión administrativa, financiera y de contratación para respaldar la implementación del sistema digital.	5.1. Gestionar los procesos de contratación de bienes, servicios y plataformas tecnológicas conforme a la normativa.	Holguer Israel Jiménez Veloz + Equipo legal	Ley de Contratación Pública (y normativa privada), portal SERCOP, formatos oficiales, pliegos.	Procesos publicados en el sistema de contratación. Contratos adjudicados sin observaciones.
		5.2. Evaluar y seleccionar proveedores tecnológicos y plataformas digitales mediante criterios objetivos.	Holguer Israel Jiménez Veloz + Comité técnico del proyecto	Cotizaciones, fichas técnicas, matriz de evaluación (costo, soporte, calidad, tiempo).	Informe comparativo aprobado por el comité. Proveedor seleccionado y contratado.
		5.3. Planificar y asignar recursos (presupuesto,	Holguer Israel Jiménez Veloz + Área financiera	Presupuesto aprobado, cronograma de	Cronograma y presupuesto aprobados y en ejecución. Bienes entregados e

		logística) para la ejecución del proyecto.		adquisiciones, software de planificación.	instalados según cronograma.
6. Sostenibilidad y Optimización Continua	Impulsar la optimización de procesos mediante prácticas sostenibles que aumenten la eficiencia y reduzcan costos e impacto ambiental.	6.1. Realizar un diagnóstico integral de los procesos actuales para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora.	Milton Rodrigo Lara Tarabata (Especialista en Optimización de Procesos y Sostenibilidad)	Entrevistas, observación directa, diagramas de flujo, herramientas de mapeo de procesos (Visio).	Número de procesos analizados. Informe de diagnóstico con hallazgos y oportunidades priorizadas.
		6.2. Promover la digitalización y automatización de procesos para fortalecer la gestión operativa.	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Área de TI	Herramientas tecnológicas (RPA, BPM), software de automatización, análisis de viabilidad técnica.	Número de procesos automatizados/digitalizados. Reducción de tiempos y costos operativos.
		6.3. Establecer KPIs para medir el impacto económico, social y	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Área de Control de Gestión	Definición de métricas de eficiencia, tablero de	Número de KPIs de sostenibilidad implementados. Reportes



ambiental de las
acciones
implementadas.

control con
indicadores de
sostenibilidad.

trimestrales de resultados
generados y presentados.

Tabla 74. Cronograma de las Acciones del Proyecto

Código	Nombre de la Acción	Objetivo de la Acción	Responsable	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Fecha Final
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN ESTRATÉGICA						
1.1	Supervisión de avance general	Asegurar el cumplimiento de plazos y entregables	Héctor Fernando Haro Calero	Cronograma, software de gestión de proyectos (MS Project, Jira), informes de avance	Semana 1	Semana 24
1.2	Articulación de líderes de área	Garantizar coherencia organizacional y seguimiento de acuerdos	Héctor Fernando Haro Calero	Plataformas de comunicación (<i>Teams, Slack</i>), matriz RACI, reuniones periódicas	Semana 1	Semana 24
1.3	Monitoreo y control de ejecución	Realizar ajustes oportunos mediante revisiones globales	Héctor Fernando Haro Calero	Tableros de control integral, matriz de indicadores	Semana 2	Semana 24
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DIGITAL						
2.1	Diseño de flujos de trabajo digitales (<i>workflows</i>)	Estandarizar y digitalizar procesos críticos	Jairo Patricio Pérez Mena	Software BPM, información de procesos actuales, apoyo técnico	Semana 2	Semana 10
2.2	Desarrollo de <i>dashboards</i> de KPIs en tiempo real	Monitorear y visualizar desempeño de procesos críticos	Jairo Patricio Pérez Mena	Power BI, Tableau, base de datos de procesos, Excel	Semana 10	Semana 14

2.3	Implementación de sistema de gestión de desviaciones (CAPA)	Fomentar mejora continua mediante herramientas digitales	Jairo Patricio Pérez Mena	Software de calidad, registros históricos, metodologías Lean, Six Sigma	Semana 12	Semana 18
GESTIÓN DOCUMENTAL Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO						
3.1	Análisis y actualización normativa	Garantizar cumplimiento legal en gestión documental	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Equipo jurídico	Normativa actualizada, bases legales, software GED	Semana 1	Semana 6
3.2	Diseño de políticas y manuales digitales	Establecer marco normativo interno para gestión documental	Nadia Giovanna Herrera Camacho	Políticas internas, manuales, software de gestión documental	Semana 5	Semana 10
3.3	Implementación de trazabilidad documental	Fortalecer control, auditorías y metadatos	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Especialista Optimización	Sistema digital con trazabilidad, herramientas de auditoría	Semana 8	Semana 16
3.4	Definición de niveles de acceso y seguridad	Garantizar protección de datos y permisos	Nadia Giovanna Herrera Camacho + Líder Administrativo	Software con seguridad avanzada, protocolos de protección de datos	Semana 10	Semana 14
3.5	Auditorías preventivas documentales	Verificar cumplimiento y detectar desviaciones	Nadia Giovanna Herrera Camacho	Herramientas de auditoría, <i>checklist</i> , <i>dashboards</i> de control	Semana 14	Semana 20
GESTIÓN DEL CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL						

4.1	Diseño de estrategias de sensibilización	Comunicar beneficios del sistema digital	Ericka Andreina Larrea Chávez	Material informativo, presentaciones, plataformas de comunicación	Semana 3	Semana 8
4.2	Implementación de campañas de comunicación	Difundir avances y generar expectativa positiva	Ericka Andreina Larrea Chávez	Intranet, boletines, redes sociales corporativas, videos	Semana 6	Semana 12
4.3	Aplicación de encuestas de percepción	Medir clima organizacional y resistencia al cambio	Ericka Andreina Larrea Chávez + Director	<i>Google Forms</i> , SurveyMonkey, herramientas de medición de clima	Semana 6	Semana 8
4.4	Sesiones de retroalimentación y focus groups	Recoger inquietudes y fortalecer compromiso	Ericka Andreina Larrea Chávez + Director	Reuniones de equipo, espacios de diálogo, facilitadores	Semana 8	Semana 12
4.5	Plan de capacitación en uso del sistema	Desarrollar competencias digitales en el equipo	Ericka Andreina Larrea Chávez + Líder de Procesos	Manuales interactivos, sesiones de formación, tutoriales	Semana 12	Semana 20
4.6	Sistema de reconocimiento y motivación	Incrementar participación y reducir resistencia	Ericka Andreina Larrea Chávez	Badges, menciones, reconocimientos públicos, incentivos	Semana 14	Semana 24

GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE CONTRATACIÓN

5.1	Levantamiento de requerimientos administrativos	Definir necesidades de bienes, servicios y plataformas	Holguer Israel Jiménez Veloz	Entrevistas, matrices de análisis, documentación técnica	Semana 1	Semana 4
5.2	Elaboración de pliegos y términos de referencia	Preparar documentos para procesos de contratación	Holguer Israel Jiménez Veloz + Equipo legal	Ley de Contratación, formatos oficiales, pliegos	Semana 4	Semana 8
5.3	Gestión de procesos de contratación en portal SERCOP	Publicar y gestionar procesos conforme a normativa	Holguer Israel Jiménez Veloz	Portal SERCOP, documentación legal, sistema de contratación	Semana 8	Semana 12
5.4	Evaluación y selección de proveedores tecnológicos	Comparar ofertas con criterios objetivos	Holguer Israel Jiménez Veloz + Comité técnico	Cotizaciones, fichas técnicas, matriz de evaluación	Semana 10	Semana 14
5.5	Adjudicación y formalización de contratos	Asegurar contratos sin observaciones	Holguer Israel Jiménez Veloz + Equipo legal	Contratos, documentos de adjudicación, asesoría legal	Semana 14	Semana 16
5.6	Coordinación logística y recepción de bienes	Asegurar entrega e instalación según cronograma	Holguer Israel Jiménez Veloz	Guías de entrega, actas de recepción, equipo logístico	Semana 16	Semana 20
5.7	Asignación y control presupuestario	Planificar y monitorear recursos financieros	Holguer Israel Jiménez Veloz + Área financiera	Presupuesto aprobado, software de planificación, reportes	Semana 1	Semana 24

SOSTENIBILIDAD Y OPTIMIZACIÓN CONTINUA

6.1	Diagnóstico integral de procesos actuales	Identificar ineficiencias, riesgos y oportunidades	Milton Rodrigo Lara Tarabata	Entrevistas, diagramas de flujo, Visio, herramientas de mapeo	Semana 1	Semana 8
6.2	Elaboración de informe de hallazgos priorizados	Establecer base para plan de mejora	Milton Rodrigo Lara Tarabata	Informe técnico, matrices de priorización	Semana 7	Semana 9
6.3	Diseño de plan de prácticas sostenibles	Reducir consumo de energía, agua, materiales y residuos	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Equipo Sostenibilidad	Plan de reducción, políticas de reciclaje, criterios ambientales	Semana 10	Semana 14
6.4	Evaluación de herramientas de automatización	Seleccionar tecnologías para digitalización de procesos	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Área de TI	Herramientas RPA, BPM, análisis de viabilidad técnica	Semana 12	Semana 16
6.5	Implementación de soluciones de automatización	Digitalizar procesos seleccionados	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Área de TI	Software de automatización, capacitación técnica, soporte	Semana 16	Semana 22
6.6	Definición de KPIs de sostenibilidad	Medir impacto económico, social y ambiental	Milton Rodrigo Lara Tarabata + Control de Gestión	Métricas de eficiencia, tablero de control, <i>dashboards</i>	Semana 14	Semana 18

6.7	Generación de reportes trimestrales	Evidenciar beneficios y comunicar logros	Milton Rodrigo Lara Tarabata	Plantillas de informes, datos recopilados, presentaciones	Semana 12	Semana 24
SEGUIMIENTO Y CIERRE						
T.1	Reuniones quincenales de seguimiento	Monitorear avance y tomar decisiones oportunas	Todos los líderes	<i>Dashboards</i> internos, actas de reunión, herramientas colaborativas	Semana 2	Semana 24
T.2	Evaluación de impacto del proyecto	Medir cumplimiento de objetivos estratégicos	Director del Proyecto + Líderes	Encuestas finales, análisis de KPIs, informes de cierre	Semana 22	Semana 24
T.3	Documentación de lecciones aprendidas	Capturar conocimiento para futuros proyectos	Todos los líderes	Plantillas de lecciones aprendidas, reunión de cierre	Semana 23	Semana 24
T.4	Presentación de resultados a la dirección	Rendir cuentas y socializar logros	Director del Proyecto	Informe ejecutivo, presentación, <i>dashboards</i> finales	Semana 24	Semana 24

Tabla 75. Modelo Canvas

Gestión de Proyectos y Cambio Organizacional a través de la Digitalización de Procesos				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
Proveedores de software y licencias tecnológicas	Diagnóstico de procesos organizacionales.	Optimizar la gestión de calidad documental y su cumplimiento	Acompañamiento personalizado (consultoría).	Organizaciones manejo competitivo, regulatorio y operativo con gran volumen de manejo de datos
Consultores regulatorios e ISO	Diseño y digitalización de flujos documentales.	Reducir costos operativos, errores y reprocesos	Soporte técnico continuo.	Empresas con deficiencia en procesos digitales
Consultores digitales y gestión documental	Implementación de software.	Asegurar el cumplimiento regulatorio y auditorías	Capacitación y formación digital.	Organizaciones reguladas o auditadas por el Estado
Empresas de ciberseguridad y protección de datos	Integración de sistemas.	Mejora en la toma de decisiones a través de información organizada y accesible	Gestión del cambio organizacional.	
	Capacitación del personal.		Seguimiento con indicadores (KPIs).	

Monitoreo de KPIs (ROI, TIR, eficiencia).
Creación de Manual de procedimientos estratégicos

7

Recursos clave

Recursos humanos:

Equipo de proyecto
Líder de transformación digital

Usuarios clave (key users)

Recursos tecnológicos:

Software de gestión documental
Infraestructura cloud (que se elija)

3

Canales de Distribución

Venta consultiva directa (B2B).
Página web corporativa.
Redes profesionales (LinkedIn).
Alianzas estratégicas con consultoras y firmas tecnológicas.
Eventos empresariales y networking.

Sistemas de seguridad de la
información

Recursos financieros:

Inversión (autofinanciación)

Presupuesto para capacitación y
soporte

Recursos intangibles:

Know-how organizacional

8 Cultura de calidad y mejora continua

0

2

4

1

Propiedad intelectual

Estructura de costos

Inversión inicial:

Licencias de software

Ingresos estimados

Van Positivo

% ganancia por incremento de
productividad del personal.



Implementación y configuración

Capacitación del personal

Costos recurrentes

Costos operativos:

Suscripciones y renovaciones

Mantenimiento y soporte técnico

Actualizaciones del sistema

Marketing

Costos indirectos:

Gestión del cambio

Tiempo de adaptación de usuarios

Soporte interno continuo

Póliza de crédito

Seguro

Generación de valor

económico sostenible

mediante escalabilidad del modelo digital.

Payback a 6 meses

Evita costos por:

Sanciones por incumplimiento normativo

Retrabajos en auditorías

Ahorros por:

Reducción de reprocesos y errores documentales

Disminución de tiempos operativos

Menor uso de papel y almacenamiento físico

Tabla 76. Matriz de Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL	ACCIÓN
Fallas tecnológicas / ciberataques	Media	Alta	Alto	Implementar seguridad y backups
Retrasos en proyectos	Media	Media	Medio	Control de cronogramas (PMO)
Baja adopción del cliente	Media	Alta	Alto	Gestión del cambio
Problemas de liquidez	Baja	Alta	Medio	Control financiero
Incumplimiento normativo	Baja	Alta	Medio	Auditorías y asesoría legal
Resistencia al cambio	Alta	Media	Alto	Capacitación intensiva

Tabla 77. Cronograma de Actividades

Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico de procesos actuales	X					
Rediseño y optimización de flujos		X				
Configuración de Arquitectura Cloud		X	X			
Implementación del SGD y Software			X	X		
Plan de Gestión del Cambio/Capacitación				X	X	
Pruebas de trazabilidad y cumplimiento					X	
Medición de KPIs y Ajustes Finales						X

Tabla 78. Flujo de Caja de Operaciones de Inversión

Año	Infraestructura tecnológica	Licencias y software	Automatización y BPM	Adecuaciones operativas	Interpretación financiera	Total Flujo de Inversión
1	-35.000	-20.000	-18.000	-12.000	El primer año presenta el gasto más alto en efectivo debido a la implementación de la infraestructura tecnológica	-85.000
2	-5.000	-4.000	-3.000	-3.000	El flujo de efectivo se reduce en gran medida porque la infraestructura principal ya está en funcionamiento	-15.000
3	-3.000	-3.000	-2.000	-2.000	En el tercer año, las inversiones se dirigen mayormente a la mantención tecnológica y a mejoras operativas menores.	-10.000
4	-4.000	-3.000	-3.000	-2.000	El flujo de efectivo muestra reinversiones parciales destinadas	-12.000



					a la actualización tecnológica	
5	-3.000	-2.000	-2.000	-1.000	En el quinto año, las inversiones disminuyen debido a la madurez lograda en las operaciones y a la estabilización.	-8.000