

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS EN CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y CAPACITACIÓN  
TRIBUTARIA ENFOCADA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO**

**FREDDY ROLANDO QUIZANGA CAJAS**

**DIRECTOR: PhD. NELSON ALBERTO CERDA PRADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
ARQUITECTURA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**QUITO, OCTUBRE – 2025**

**DIRECTOR:**

PhD. Nelson Alberto Cerda Prado

**LECTOR:**

Mgtr. Edison Eduardo Cupuerán Arias

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, por ser la fuerza silenciosa que sostiene mis días, la voz que me alienta cuando el cansancio pesa y me guía en cada nuevo intento. Tu amor incondicional ha sido mi mayor certeza y refugio.

A mi hija, razón de mis esfuerzos, por recordarme cada día el valor de soñar y perseverar.

Ustedes son el motor de mi vida, la inspiración que da sentido a cada logro.

**Freddy Quizanga**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la fortaleza y claridad necesarias para culminar esta etapa. A mi familia, por acompañarme con su confianza y aliento en cada paso del camino. Al PhD. Nelson Cerda, por su guía y valiosos aportes que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

**Freddy Quizanga**

## Índice general

Contenido	
<b>DIRECTOR</b> .....	<b>II</b>
<b>LECTOR</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>IV</b>
<b>Índice general</b> .....	<b>V</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>X</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>XI</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1 BASE CONCEPTUAL Y OPORTUNIDAD DE MERCADO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Fundamentación teórica del modelo de negocio</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Descripción de la idea de negocio</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Servicios ofertados y propuesta de valor</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Enfoque tecnológico y diferenciación estratégica</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Justificación de la oportunidad de mercado</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 Perfil del cliente ideal y segmentación preliminar</b> .....	<b>9</b>
<b>2 ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Análisis del entorno</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.1 Factor Político</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 Factor Económico</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.3 Factor Social</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.4 Factor Tecnológico</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.5 Factor Ambiental</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.6 Factor Legal</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Análisis de la competencia</b> .....	<b>21</b>

<b>2.3</b>	<b>Descubrimiento, validación y creación de los clientes .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4</b>	<b>Segmentación del mercado .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>28</b>
2.5.1	<i>Encuesta aplicada como instrumento de recolección.....</i>	<i>30</i>
2.5.2	<i>Instrucciones.....</i>	<i>31</i>
<b>2.6</b>	<b>Análisis de resultados.....</b>	<b>33</b>
2.6.1	<i>Factibilidad del estudio de mercado .....</i>	<i>33</i>
2.6.2	<i>Factibilidad del estudio técnico.....</i>	<i>34</i>
2.6.3	<i>Factibilidad financiera .....</i>	<i>36</i>
<b>3</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Nombre o razón social empresarial.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Logo .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Visión y misión.....</b>	<b>39</b>
3.3.1	<i>Visión.....</i>	<i>39</i>
3.3.2	<i>Misión .....</i>	<i>39</i>
<b>3.4</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>40</b>
3.4.1	<i>Análisis FODA.....</i>	<i>41</i>
<b>3.5</b>	<b>Estrategias.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6</b>	<b>Alianzas institucionales.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Segmentación de mercado y posicionamiento .....</b>	<b>45</b>
4.1.1	<i>Criterios de segmentación .....</i>	<i>45</i>
4.1.2	<i>Segmento objetivo.....</i>	<i>46</i>
4.1.3	<i>Análisis psicográfico y actitudinal .....</i>	<i>47</i>
4.1.4	<i>Posicionamiento competitivo.....</i>	<i>47</i>
<b>4.2</b>	<b>Propuesta de valor ajustada.....</b>	<b>48</b>

4.2.1	<i>Componentes clave de la propuesta</i> .....	48
4.2.2	<i>Diferenciación frente a la competencia</i> .....	49
4.2.3	<i>Argumentos de confianza y credibilidad</i> .....	50
4.2.4	<i>Beneficios tangibles e intangibles para el cliente Pyme</i> .....	50
<b>4.3</b>	<b>Estrategias promocionales y digitales</b> .....	<b>51</b>
4.3.1	<i>Estrategia digital principal</i> .....	51
4.3.2	<i>Estrategia educativa</i> .....	53
4.3.3	<i>Participación institucional</i> .....	54
4.3.4	<i>Incentivos iniciales</i> .....	55
<b>4.4</b>	<b>Cronograma de actividades de lanzamiento</b> .....	<b>55</b>
4.4.1	<i>Fase I: Preparación preoperativa (meses 1 a 3)</i> .....	56
4.4.2	<i>Fase II: Lanzamiento formal (mes 4)</i> .....	56
4.4.3	<i>Fase III: Consolidación operativa (meses 5 a 8)</i> .....	57
4.4.4	<i>Fase IV: Seguimiento y mejora (meses 9 a 12)</i> .....	57
<b>4.5</b>	<b>Métricas y evaluación del impacto</b> .....	<b>58</b>
4.5.1	<i>Indicadores clave (KPI)</i> .....	58
4.5.2	<i>Herramientas de medición</i> .....	59
4.5.3	<i>Evaluación de campañas y reorientación</i> .....	59
4.5.4	<i>Retroalimentación del cliente</i> .....	60
<b>4.6</b>	<b>Marketing Mix de ContaSAR</b> .....	<b>60</b>
4.6.1	<i>Producto</i> .....	61
4.6.2	<i>Precio</i> .....	61
4.6.3	<i>Plaza</i> .....	62
4.6.4	<i>Promoción</i> .....	62
<b>5</b>	<b>ADMINISTRACIÓN OPERATIVA</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>Objetivos operacionales</b> .....	<b>64</b>

<b>5.2</b>	<b>Recursos tecnológicos y materiales</b> .....	<b>65</b>
<b>5.3</b>	<b>Recursos humanos</b> .....	<b>68</b>
5.3.1	<i>Perfil requerido</i> .....	68
<b>5.4</b>	<b>Capacidad del servicio</b> .....	<b>71</b>
<b>5.5</b>	<b>Diseño del ciclo de servicio</b> .....	<b>73</b>
<b>5.6</b>	<b>Estructura interna y flujograma de procesos</b> .....	<b>74</b>
<b>5.7</b>	<b>Ubicación y alcance geográfico</b> .....	<b>78</b>
5.7.1	<i>Macrolocalización</i> .....	78
5.7.2	<i>Microlocalización</i> .....	79
<b>5.8</b>	<b>Consideraciones administrativas y legales</b> .....	<b>79</b>
5.8.1	<i>Aspectos administrativos</i> .....	79
5.8.2	<i>Aspectos legales</i> .....	80
<b>6.</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>81</b>
<b>6.1</b>	<b>Inversión inicial requerida</b> .....	<b>81</b>
6.1.1	<i>Determinación capital de trabajo</i> .....	82
6.1.2	<i>Gastos por depreciación y amortización</i> .....	86
<b>6.2</b>	<b>Financiamiento</b> .....	<b>87</b>
<b>6.3</b>	<b>Estructura de presupuesto</b> .....	<b>88</b>
6.3.1	<i>Presupuesto de Gastos</i> .....	89
6.3.2	<i>Presupuesto de Ingresos</i> .....	91
<b>6.4</b>	<b>Estado de Resultados</b> .....	<b>92</b>
<b>6.5</b>	<b>Análisis de la Inversión</b> .....	<b>94</b>
6.5.1	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	94
6.5.2	<i>Flujo de Caja</i> .....	98
6.5.3	<i>Análisis WACC</i> .....	98
<b>6.6</b>	<b>Indicadores Financieros</b> .....	<b>99</b>

6.6.1	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i> .....	100
6.6.2	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i> .....	102
6.6.3	<i>Relación Beneficio Costo (RBC)</i> .....	104
6.6.4	<i>Retorno sobre la Inversión (ROI)</i> .....	106
<b>6.7</b>	<b>Sostenibilidad financiera y riesgo operativo</b> .....	<b>106</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>108</b>
<b>7.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>108</b>
<b>7.2</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>109</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>110</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>113</b>
	<b>Anexo 1. Marco Conceptual</b> .....	<b>113</b>
	<b>Anexo 2. Ficha metodológica</b> .....	<b>116</b>

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo propone el diseño de un plan de negocios para la creación de un centro integral de servicios contables, de auditoría y capacitación tributaria dirigido a pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Quito, sector que, en gran parte, enfrenta dificultades recurrentes en el cumplimiento normativo y gestión financiera por su limitado acceso a asesoría especializada y herramientas digitales, situación que afecta su sostenibilidad y competitividad. Para atender esta problemática, se planteó un modelo empresarial basado en servicios modulares, personalizados y digitalizados, estructurado en tres líneas principales: outsourcing contable, auditoría personalizada y capacitación tributaria aplicada. El estudio de mercado evidenció que el 85% de las empresas requiere apoyo contable y tributario, el 94% potenciaría sus herramientas digitales y el 75% demuestra predisposición de contratar servicios con las características propuestas, confirmando una clara oportunidad comercial coherente con el plan estratégico que define una visión de liderazgo nacional, misión orientada a la asesoría integral y valores de transparencia, innovación y responsabilidad. La estrategia de marketing, aplicó el enfoque de producto, precio, plaza y promoción priorizando contenido educativo y alianzas estratégicas; para lo que se tornó imprescindible el uso de recursos materiales, humanos y tecnológicos como los descritos en la administración operativa. Mientras que, la evaluación financiera confirmó la rentabilidad del proyecto, con un VAN positivo, TIR del 22,7%, RBC de \$1,65 y un ROI del 376%, demostrando que es económicamente viable, innovador, sostenible, y que impulsa la digitalización, formalización y competitividad de las Pymes ecuatorianas.

**Palabras clave:** Pymes, contabilidad, capacitación, digitalización.

## **Abstract**

This paper proposes a business plan to create a comprehensive center for accounting, auditing and tax training services for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Quito. For the most part, this sector faces recurring difficulties when it comes to compliance with regulations and financial management due to its limited access to specialized counsel and digital tools, a situation that affects its sustainability and competitiveness. A business model based on modular, personalized and digitalized services was proposed to address this problem. It is structured along three main lines: accounting outsourcing, personalized auditing and applied tax training. The market study showed that 85% of businesses require accounting and tax support, 94% would choose to strengthen their digital tools and 75% are willing to hire services with the characteristics in the proposal, pointing to a clear and strong demand that is consistent with the strategic plan, and defining a vision of national leadership, a mission oriented towards comprehensive consulting and values of transparency, innovation and responsibility. The marketing strategy applied the product, price, place and promotion approach, prioritizing educational content and strategic partnerships, for which the use of material, human and technological resources, such as those described in the operational management were essential. The financial assessment confirmed profitability for the project, with a positive NPV, IRR of 22.7%, RBC of \$1.65 and an ROI of 376%, demonstrating that it is economically viable, innovative, sustainable, and that it promotes digitalization, formalization and competitiveness of Ecuadorian SMEs.

**Key words:** SMEs, accounting, training, digitalization.

## **Introducción**

En el contexto actual de la ciudad de Quito, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentan un panorama complejo caracterizado por inestabilidad económica, cambios regulatorios permanentes, limitaciones financieras y baja tecnificación en la gestión contable y tributaria. A pesar de representar una parte fundamental del tejido productivo del país, muchas de estas organizaciones carecen del acompañamiento profesional necesario para el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y en el acceso a herramientas tecnológicas suficientes para optimizar sus operaciones. Esta situación repercute negativamente en su sostenibilidad, competitividad y capacidad de crecimiento en un entorno altamente dinámico y desafiante.

Frente a este escenario, se identifica una oportunidad significativa para desarrollar un plan de negocios orientado a la creación de una empresa de servicios profesionales especializada en contabilidad, auditoría y capacitación tributaria. Esta propuesta busca atender de forma integral y personalizada las necesidades reales del sector Pyme en Quito, brindando soluciones técnicas a través de una alternativa modular y accesible, apalancada en herramientas tecnológicas modernas como la automatización contable y asesoría tributaria digital.

El problema principal que se aborda en esta investigación radica en la falta de acceso de las Pymes a servicios especializados que les permitan cumplir con la normativa vigente y, al mismo tiempo, fortalecer su sostenibilidad financiera. Esta brecha se explica por varias causas: limitaciones económicas para contratar servicios externos, escasa oferta adaptada a la realidad del segmento, y baja capacitación administrativa de sus directivos. Lo anterior ha derivado en incumplimientos frecuentes ante entidades de control como la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, SRI o el IESS, así como en deficiencias en el manejo del flujo de caja, planificación de inversiones y acceso al financiamiento.

En este contexto, la pregunta clave de investigación que guía el presente proyecto es:

¿Cómo diseñar un modelo organizacional eficiente y accesible que permita aprovechar la oportunidad de negocio derivada del creciente número de Pymes en Quito que requieren servicios de outsourcing contable, auditoría y asesoría tributaria personalizada, logrando un retorno de inversión del 20% en el primer año con una inversión máxima de \$ 27.000,00?

Con el objetivo de responder a esta interrogante, se propone la implementación de un Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y Tributarios, cuyo enfoque de diferenciación se basa en la personalización, uso de tecnología (como software contable en la nube y herramientas de análisis financiero) y capacitación profesional continua. La propuesta se fundamenta en marcos conceptuales robustos, incluyendo el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), la teoría de ventaja competitiva de Porter (2010), modelo de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) y el enfoque Lean de Womack y Jones (2005).

El diseño metodológico del proyecto es de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se prevé la recolección de datos primarios mediante encuestas digitales estructuradas aplicadas a representantes y demás personal clave de las Pymes. Asimismo, se empleará análisis documental de fuentes secundarias como informes del INEC, reportes de la Superintendencia de Compañías, SRI. La tabulación y análisis se realizarán con herramientas estadísticas y gráficas como Power BI y matrices PESTEL-FODA, permitiendo una interpretación integral de los hallazgos.

La estructura del presente documento se organiza en siete capítulos. El primer capítulo expone los fundamentos del modelo de negocio, detallando la propuesta de valor, diferenciación estratégica, oportunidad de mercado y el perfil preliminar del cliente objetivo; el segundo capítulo presenta el estudio de mercado, análisis de la competencia, descubrimiento y validación de clientes, segmentación del mercado, incluyendo técnicas e instrumentos de recolección de datos; el tercer capítulo aborda el plan estratégico describiendo, entre otros aspectos, la visión, misión, objetivos y estrategias del negocio; el cuarto capítulo desarrolla la estrategia de marketing, detallando la segmentación, propuesta de diferenciación, cronograma de actividades y métricas; el quinto capítulo examina los aspectos operativos, como recursos materiales y tecnológicos, ciclo de servicio, procesos y administración interna. Mientras que el sexto capítulo aborda la gestión financiera, con énfasis en la inversión inicial, proyecciones económicas, indicadores como VAN, TIR, ROI, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad. Finalmente, el séptimo capítulo expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado. El trabajo incluye también referencias bibliográficas y anexos correspondientes, que complementan y sustentan la propuesta presentada.

# **1 BASE CONCEPTUAL Y OPORTUNIDAD DE MERCADO**

Presenta fundamentos teóricos que sustentan la propuesta del modelo de negocio y permite identificar condiciones reales del entorno a fin de justificar su viabilidad. La base conceptual se apoya en teorías que facilitan el entendimiento de cómo una empresa crea, entrega y captura valor mediante aspectos relacionados a propuestas de diferenciación, segmentación de clientes, estructura de ingresos, entre otros capaces de orientar el diseño del Centro Integral propuesto, asegurando que responda a necesidades concretas del mercado, entre otras, la escasez de servicios contables adaptados a Pymes.

## **1.1 Fundamentación teórica del modelo de negocio**

El modelo de negocio constituye una herramienta esencial para comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor en un entorno económico determinado. Osterwalder & Pigneur (2011), definen el modelo de negocio como la representación lógica de los elementos que intervienen en el proceso de generación de valor, destacando componentes como: propuesta, segmentación de clientes, canales, fuentes de ingreso, estructura de costos y recursos clave. Esta conceptualización permite alinear la estrategia organizacional con las necesidades del mercado, facilitando una gestión eficiente, coherente y competitiva.

Desde un enfoque estratégico, el diseño de un modelo de negocio para servicios contables, de auditoría y asesoría especializada, debe considerar las características propias del sector de las pequeñas y medianas empresas, las cuales se distinguen por disponer estructuras organizativas dinámicas, recursos financieros limitados y una alta vulnerabilidad frente a los cambios normativos. Porter (2010), en su teoría de la ventaja competitiva, sostiene que las organizaciones buscarán diferenciarse mediante costos, enfoque o liderazgo en el mercado. En este sentido, las empresas especializadas en servicios profesionales, como los propuestos, pueden alcanzar una posición destacada si estructuran su modelo en torno a la personalización del servicio, incorporación de tecnología financiera (Fintech) y atención centrada en las particularidades de cada cliente.

A su vez, la perspectiva del conocimiento organizacional resulta clave para entender la dinámica interna de un modelo empresarial moderno. Nonaka & Takeuchi (1995) proponen el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), como mecanismo de creación de conocimiento a partir de la interacción entre dimensiones tácitas y explícitas, lo cual es especialmente relevante en servicios profesionales intensivos, como la asesoría contable. Este marco respalda la necesidad de integrar procesos formativos, intercambio de experiencias y sistematización del saber técnico como parte del valor ofrecido al cliente.

Finalmente, la lógica de la innovación y la eficiencia operativa se articula con el enfoque Lean Management desarrollado por Womack & Jones (2005), el cual plantea la eliminación de actividades que no agregan valor desde la perspectiva del cliente. Aplicado al presente modelo, esto implica digitalizar procesos contables, automatizar reportes financieros, reducir tiempos de respuesta y minimizar errores humanos. De esta forma, el modelo de negocio no solo se orienta a cumplir con exigencias fiscales y regulatorias, sino a optimizar la gestión interna del cliente, generar confianza técnica y fomentar relaciones comerciales sostenibles.

## **1.2 Descripción de la idea de negocio**

La idea de negocio surge como respuesta directa a una problemática estructural del entorno empresarial quiteño, generada por ausencia de servicios contables, tributarios y de auditoría adaptados a la realidad operativa de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). En tal contexto, se plantea la creación de un Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y Tributarios, orientado a ofrecer soluciones técnicas, accesibles y personalizadas que permitan a las Pymes cumplir con las disposiciones legales vigentes y fortalecer su desempeño financiero. Esta propuesta se inscribe dentro del sector terciario, específicamente en el subsector de servicios profesionales especializados.

La naturaleza del modelo se caracteriza por su estructura modular, basada en la contratación segmentada de servicios según las necesidades específicas de cada cliente, a fin de evitar rigideces contractuales y sobrecostos innecesarios, permitiendo a las empresas acceder únicamente a los componentes que resulten pertinentes para su realidad administrativa. Contempla el diseño, tres líneas fundamentales: (i) outsourcing contable digitalizado, (ii) auditoría financiera y (iii) capacitación tributaria aplicada. Cada una de

estas líneas está respaldada por un enfoque tecnológico, ético y didáctico que permite integrar valor en múltiples niveles del proceso empresarial.

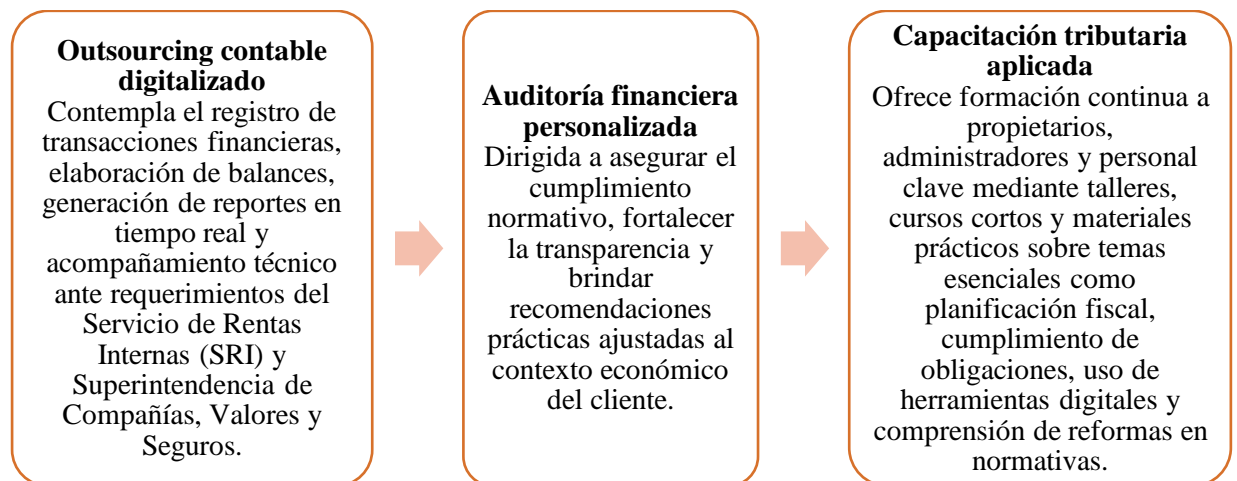
En cuanto a su alcance, el modelo se dirige prioritariamente al mercado de la ciudad de Quito, donde se estima que hay más de 12.300 Pymes constituidas formalmente según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, muchas de las cuales carecen de departamentos internos de contabilidad o enfrentan dificultades para sostener servicios externos de alta calidad. No obstante, el esquema digital que sustenta la operación de la empresa permite prever una posible expansión hacia otras ciudades del país mediante servicios remotos, garantizando así una escalabilidad eficiente. El enfoque digital no solo representa ventaja logística, sino también estrategia de inclusión empresarial para sectores con restricciones geográficas o presupuestarias.

El propósito esencial de esta iniciativa radica en transformar la gestión contable y tributaria de las Pymes, promoviendo la formalización, el cumplimiento normativo y el uso racional de los recursos financieros. Al brindar asesoría técnica continua, mecanismos de automatización y espacios de formación, el Centro aspira a convertirse en un aliado estratégico para sus clientes, trascendiendo el rol tradicional de la contabilidad y revalorizándola como herramienta de sostenibilidad y crecimiento. Esta visión integradora responde a retos actuales del entorno económico ecuatoriano, marcado por la incertidumbre regulatoria, la transformación digital y necesidades de consolidar modelos empresariales resilientes y competitivos.

### **1.3 Servicios ofertados y propuesta de valor**

La estructura del servicio planteado se configura en torno a tres ejes técnicos que responden, en especial, a las necesidades operativas, fiscales y formativas de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito. Cada uno de estos componentes ha sido diseñado de manera autónoma pero complementaria, permitiendo al cliente seleccionar servicios de forma modular conforme a su realidad económica, jurídica y administrativa. Esta lógica de flexibilidad es el fundamento estratégico del modelo, en tanto permite articular eficiencia operativa con personalización de la atención.

**Figura 1** Ejes principales de servicios propuestos



**Nota:** Representación esquemática de las líneas de servicios estratégicos que integran el modelo de negocio para la atención a Pymes en contabilidad, auditoría y capacitación tributaria.  
**Fuente:** Elaboración propia.

El primer eje corresponde al outsourcing contable digitalizado, el cual contempla el registro de transacciones financieras, elaboración de balances, generación de reportes en tiempo real y acompañamiento técnico ante requerimientos de entidades de control. Este servicio se implementa mediante el uso de plataformas contables en la nube, incorporadas a sistemas de análisis integral con funciones automatizadas que reducen errores humanos y tiempos de procesamiento. La automatización permite no solo cumplir con obligaciones formales, sino también dotar a la empresa de herramientas analíticas que mejoren su capacidad de planificación y control financiero.

El segundo eje está constituido por la auditoría financiera personalizada, enfocada en el cumplimiento normativo, la transparencia y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos contables y administrativos. A diferencia de los servicios convencionales, este componente incorpora recomendaciones prácticas y diagnósticos adaptados al sector económico de cada cliente. El objetivo no es únicamente la emisión de informes para fines legales, sino la generación de valor mediante la detección de riesgos fiscales, deficiencias en el control interno o prácticas improductivas que comprometan la sostenibilidad de la empresa.

El tercer eje se basa en un acompañamiento permanente mediante capacitaciones, especialmente, en temas tributarios, destinados a propietarios, administradores y personal clave de las Pymes. Esta línea de servicio considera el diseño e implementación de talleres, cursos continuos y guías prácticas sobre aspectos críticos como la planificación

fiscal, el cumplimiento de obligaciones mensuales, uso de plataformas electrónicas, y actualizaciones normativas emitidas por el SRI y la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Por tratarse de un enfoque educativo, puede fortalecer la autonomía operativa del cliente al reducir su dependencia de terceros y elevar su cultura tributaria, contribuyendo así a la formalización empresarial en el país.

La propuesta de valor del Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y Tributarios se articula en cuatro principios: accesibilidad técnica y económica, personalización de procesos, confiabilidad profesional y acompañamiento estratégico. En un entorno marcado por el incumplimiento normativo, la falta de recursos internos y complejidad regulatoria, estos principios permiten posicionar a la empresa como una solución integral, ética y tecnológicamente competente. La combinación de servicios modulares, atención especializada y herramientas digitales configura una oferta diferenciada que responde de manera efectiva a los desafíos estructurales del segmento Pyme en el contexto ecuatoriano actual.

#### 1.4 Enfoque tecnológico y diferenciación estratégica

En el contexto actual de evolución digital y presión competitiva, la implementación tecnológica deja de ser una opción complementaria para convertirse en un componente estructural del modelo de negocio. El presente proyecto adopta una visión estratégica en la que, factores como: tecnología, especialización sectorial y atención personalizada convergen para configurar una propuesta de valor diferenciada. En la siguiente tabla se resumen elementos principales que articulan el enfoque tecnológico y la estrategia de diferenciación del modelo propuesto:

**Tabla 1.** Enfoque tecnológico y diferenciación estratégica del modelo de negocio

<b>Dimensión estratégica</b>	<b>Elementos tecnológicos y diferenciadores</b>
Infraestructura digital	Uso de plataformas contables en la nube con funcionalidades integradas: conciliaciones analíticas, facturación y reportes electrónicos, control de información mediante módulos direccionados a rubros contables específicos, reportes en tiempo real, alertas tributarias automatizadas.
Automatización de procesos	Reducción de errores humanos mediante flujos contables automatizados, emisión de estados financieros estandarizados y sincronización con el SRI.

<b>Dimensión estratégica</b>	<b>Elementos tecnológicos y diferenciadores</b>
Atención híbrida	Combinación de atención presencial programada y soporte remoto continuo a través de videollamadas, mensajería digital y plataformas interactivas.
Especialización sectorial	Servicios dirigidos exclusivamente a Pymes, con metodologías adaptadas a su estructura operativa, tamaño, presupuesto y obligaciones regulatorias.
Contratación y gestión virtual	Procesos digitales para contratación de servicios, entrega de documentos, seguimiento de obligaciones y recepción de reportes, sin necesidad de desplazamiento físico.
Escalabilidad territorial	Modelo digital que permite expansión hacia otras ciudades del país sin depender de oficinas físicas, reduciendo costos de operación y ampliando el alcance comercial.

**Nota:** La articulación de recursos tecnológicos con estrategias de segmentación permite al modelo posicionarse como una solución integral y adaptativa, respondiendo a las exigencias normativas, presupuestarias y operativas del segmento Pyme.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.5 Justificación de la oportunidad de mercado

La propuesta de creación de un Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y capacitación tributaria, se sustenta en una serie de factores estructurales, económicos y normativos que revelan una alta demanda insatisfecha por parte del segmento Pyme en la ciudad de Quito. La convergencia entre limitaciones operativas internas, exigencias legales crecientes y escasa oferta especializada configura un entorno propicio para la implementación de un modelo de negocio con enfoque técnico y modular. La siguiente tabla sintetiza los principales elementos que justifican la oportunidad de mercado:

**Tabla 2.** Factores que justifican la viabilidad del modelo propuesto en el mercado Pyme

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Evidencia y justificación</b>
Demanda potencial insatisfecha	Gran parte de las Pymes activas en Quito carecen de departamentos contables internos; muchas enfrentan sanciones por incumplimientos o errores tributarios.
Deficiencias operativas	Alta informalidad, bajo nivel de tecnificación y desconocimiento normativo limitan la capacidad de gestión y sostenibilidad financiera de las empresas del segmento.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Evidencia y justificación</b>
Exigencias normativas crecientes	La necesidad del cumplimiento de obligaciones como declaraciones de impuestos, auditorías externas y presentación de estados financieros ante la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, incrementan la complejidad de la gestión empresarial.
Brechas en la oferta existente	Los servicios contables disponibles son generalistas, poco personalizados y no segmentados por tipo de empresa. Existe escasa oferta adaptada a las realidades del sector Pymes.
Transformación digital en curso	La creciente digitalización exige a las Pymes incorporar tecnología en sus procesos contables. Muchas no cuentan con las herramientas ni el acompañamiento adecuado.
Contexto económico y fiscal	La presión tributaria, incertidumbre económica y los cambios legales frecuentes exigen asesoría profesional continua para evitar sanciones y optimizar recursos.

**Nota:** Estos factores reflejan una brecha estructural entre necesidades reales del segmento Pyme y la oferta actual del mercado, lo que confirma la pertinencia, viabilidad y oportunidad del modelo propuesto en este plan de negocios.

**Fuente:** Elaboración propia con información obtenida de (Burga, 2023)

## 1.6 Perfil del cliente ideal y segmentación preliminar

La identificación precisa del cliente objetivo constituye un elemento fundamental en el diseño de modelos de negocio sostenibles. En el presente caso, la propuesta se orienta especialmente al segmento Pyme de la ciudad de Quito, con énfasis en aquellas empresas que presentan una combinación específica de características operativas, jurídicas y financieras. A partir del cruce de datos obtenidos de fuentes oficiales, se ha delineado un perfil objetivo que orientará las estrategias comerciales, el diseño de productos y la estructura del servicio ofrecido. La tabla siguiente presenta algunos criterios que configuran al cliente ideal del modelo propuesto:

**Tabla 3.** Características del cliente ideal y criterios de segmentación para el modelo de negocio

<b>Dimensión</b>	<b>Criterios específicos del cliente objetivo</b>
Tamaño empresarial	Empresas pequeñas y medianas, según clasificación de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.
Forma jurídica	Compañías de Responsabilidad Limitada (R.L.), Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) y Sociedades Anónimas con estructuras administrativas flexibles.

<b>Dimensión</b>	<b>Criterios específicos del cliente objetivo</b>
Nivel de ingresos anuales	Principalmente, superiores a \$ 100.000,00 lo que permite acceso realista a servicios técnicos externalizados sin comprometer su liquidez operativa.
Capacidad tecnológica	Empresas con apertura a la digitalización contable, uso de plataformas en la nube y disposición para implementar soluciones automatizadas.
Situación administrativa	Negocios que carecen de departamento contable interno o que han tenido experiencias previas insatisfactorias con servicios contables generalistas.
Necesidades actuales	Cumplimiento normativo, control financiero, eficiencia tributaria, optimización de costos y fortalecimiento organizacional.

**Nota:** Este perfil segmentado permite dirigir los esfuerzos comerciales, tecnológicos y comunicacionales de forma precisa, enfocándose en un universo empresarial cuantificable, accesible y con necesidades técnicas comprobadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado representa la fase de análisis empírico orientada a conocer necesidades, preferencias, características y comportamiento del público objetivo. Su propósito es validar la oportunidad detectada en el entorno conceptual con datos reales. De acuerdo con el criterio de Blank & Dorf (2012), esta etapa es esencial para descubrir y validar clientes, adaptando el modelo de negocio con base en evidencia directa.

En el presente trabajo, el estudio de mercado integra análisis de información de diversas fuentes, tales como análisis de datos provenientes del INEC, Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, encuestas, etc., permitiendo caracterizar al segmento Pyme de Quito, medir su interés en servicios contables especializados y evidenciar problemas actuales como, por ejemplo, el incumplimiento normativo o falta de capacitación. Es relevante resaltar que la necesidad de contratar servicios profesionales externos, surge por decisión administrativa y por el cumplimiento de normativas que obligan su contratación; a continuación, una descripción de los elementos principales que generan dicha obligatoriedad:

- La normativa tributaria vigente, en particular el Art. 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, determina que todas las sociedades tienen la obligación legal de mantener registros contables y de declarar impuestos sobre la base de los resultados derivados de sus actividades económicas. La obligación se extiende también a las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal anterior hayan superado la cifra de \$300.000,00, sin distinción del tipo de actividad que desarrollen, incluyendo aquellas de carácter agrícola, pecuario, forestal o afines, así como a profesionales independientes, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. Adicionalmente, según el Art. 37 del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, aun cuando no se alcance el límite de ingresos mencionado, las personas naturales y sucesiones indivisas están igualmente obligadas a llevar contabilidad si, al inicio del ejercicio fiscal, el capital con el que operan, excedió de \$180.000,00 o cuyos costos y gastos, del ejercicio fiscal inmediato anterior haya superado los \$240.000,00 (Servicio de Rentas Internas, 2025).

- Así también, según el Art. 318 de la Ley de Compañías y el Art. 2 de la Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2025-0005, están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa, las compañías nacionales de economía mixta, anónimas y sociedades por acciones simplificadas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, así como las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país, cuando sus activos superen los \$128.310,00. Por su parte, las compañías nacionales, sean anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones o sociedades por acciones simplificadas, están sujetas a esta obligación si sus activos exceden los \$642.020,00. Adicionalmente, todas las compañías bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que estén obligadas a presentar estados financieros consolidados deben también ser auditadas, independientemente del monto de sus activos, en atención a su relevancia sistémica y al interés público en su transparencia financiera (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2025).

## **2.1 Análisis del entorno**

Consiste, principalmente, en el estudio de factores externos que influyen directa o indirectamente en el desempeño de una empresa u organización. Para cumplir con tal análisis, en el marco del presente proyecto se propone la herramienta estratégica PESTEL enfocada en identificar tendencias, riesgos y oportunidades del contexto nacional con énfasis en el ecosistema empresarial de Quito.

El análisis PESTEL constituye una técnica estructurada que permite examinar las fuerzas macroambientales que condicionan el desarrollo empresarial desde un contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Según Aguilar (1967), este modelo se utiliza como parte del enfoque de escaneo estratégico del entorno, y es ampliamente adoptado por estudios de mercado y planes empresariales. En el proyecto propuesto, no solo busca contextualizar el entorno, sino que aporta evidencia concreta para diseñar una propuesta alineada con las realidades regulatorias, sociales, tecnológicas del Ecuador actual y, por ende, con las condiciones bajo las cuales operan las Pymes al afrontar desafíos relevantes en su ámbito de operación. A continuación, una descripción de los elementos antes referidos:

### 2.1.1 Factor Político

Constituye un elemento determinante para el desarrollo de las Pymes, ya que la estabilidad institucional y orientación de las políticas públicas, además de la relación entre el Estado y el sector productivo influyen directamente en la confianza empresarial. Las decisiones en materia de regulación, incentivos o reformas estructurales pueden generar un clima de oportunidades para el emprendimiento o, en contraste, convertirse en barreras que limitan la competitividad y el acceso a mercados.

**Tabla 4.** Aspectos que componen el factor político

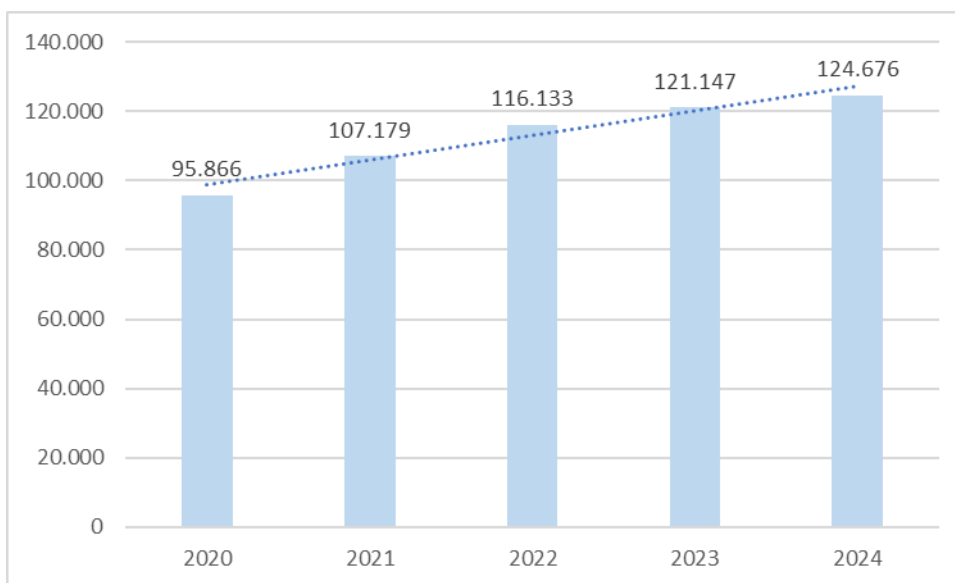
<b>Aspecto clave</b>	<b>Descripción e implicaciones para las Pymes</b>
Inestabilidad política y polarización	El entorno político en Ecuador ha estado marcado, en la última década, por cambios frecuentes en la estructura de gobierno y por una creciente polarización social. Esta situación genera incertidumbre institucional, lo que puede afectar la planificación estratégica de las Pymes, desincentivar la inversión y complicar el entorno operativo.
Reformas legales y constitucionales	Se prevé que, las reformas impulsadas por el gobierno respecto al fortalecimiento del rol militar en seguridad interna o la extradición de criminales, puedan mejorar la percepción de seguridad, pero sin la omisión de tensiones políticas y sociales. Esto puede traducirse en entornos menos predecibles para las operaciones comerciales de las Pymes.
Políticas fiscales y tributarias	El aumento del IVA del 12% al 15% en abril de 2024 ha elevado los costos de bienes y servicios, afectando el poder adquisitivo de los consumidores. Para las Pymes, esto implica un incremento en sus costos operativos y posibles caídas en la demanda, obligándolas a ajustar precios o márgenes de ganancia.
Relaciones internacionales y acuerdos	El impulso a tratados comerciales y la apertura al mercado internacional genera oportunidades para que las Pymes accedan a nuevos clientes y proveedores. Sin embargo, también exige adecuaciones normativas, tecnológicas y de calidad para competir a nivel global.
Seguridad y crimen organizado	La creciente inseguridad y presencia del crimen organizado en sectores urbanos e industriales elevan los riesgos operativos. Las Pymes pueden verse obligadas a invertir más en protección física, seguros o limitar sus horarios y zonas de operación, lo que impacta directamente su rentabilidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1.2 Factor Económico

Condiciones macroeconómicas, como el crecimiento del PIB, nivel de inversión extranjera, disponibilidad de financiamiento y el comportamiento del consumo, son factores que inciden en la dinámica de las Pymes. Un entorno económico favorable suele traducirse en mayor capacidad de expansión y formalización empresarial, mientras que la volatilidad de precios, desequilibrios fiscales o la dependencia de sectores primarios pueden generar vulnerabilidades que afectan la estabilidad del negocio.

**Figura 2** Evolución anual del Producto Interno Bruto (PIB) en Ecuador

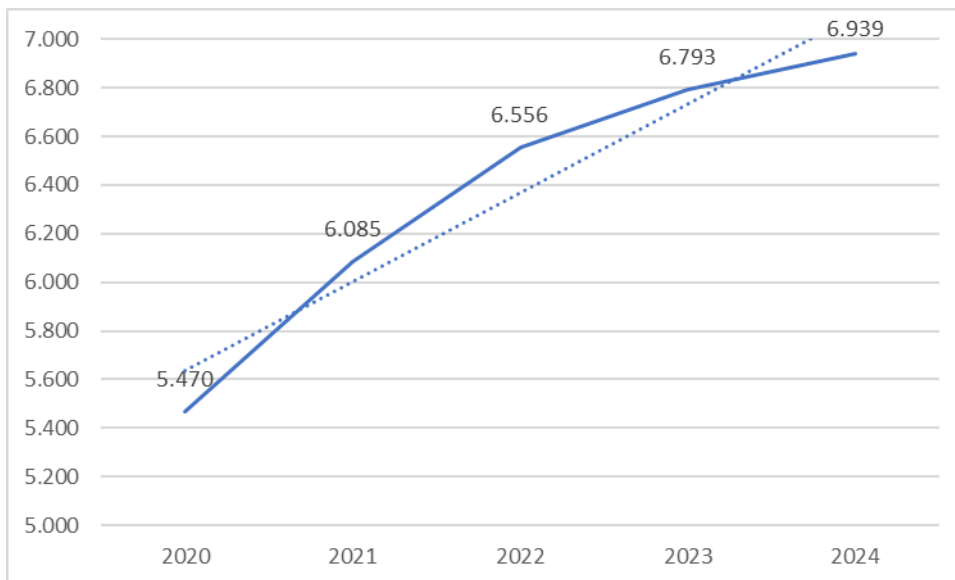


**Nota:** La figura muestra el crecimiento del Producto Interno Bruto en millones de dólares entre los años 2020 y 2024.

**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Central del Ecuador (2024).

Entre 2020 y 2024, Ecuador ha experimentado una recuperación económica sostenida, reflejada en el incremento del índice del PIB nacional. Tal crecimiento económico genera un entorno más favorable para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), al ampliar las oportunidades de inversión, acceso a financiamiento y aumento en la demanda de bienes y servicios. En este contexto, las Pymes tienden a formalizar sus procesos, fortalecer su cumplimiento normativo y buscar asesoría profesional, lo cual incrementa la demanda de servicios contables, tributarios y de auditoría. Así, el dinamismo económico se convierte en un factor propicio para la implementación del modelo de negocio propuesto, al encontrar un mercado empresarial activo y en expansión que requiere soluciones técnicas eficientes para su consolidación y sostenibilidad.

**Figura 3** Evolución anual del PIB per cápita en Ecuador

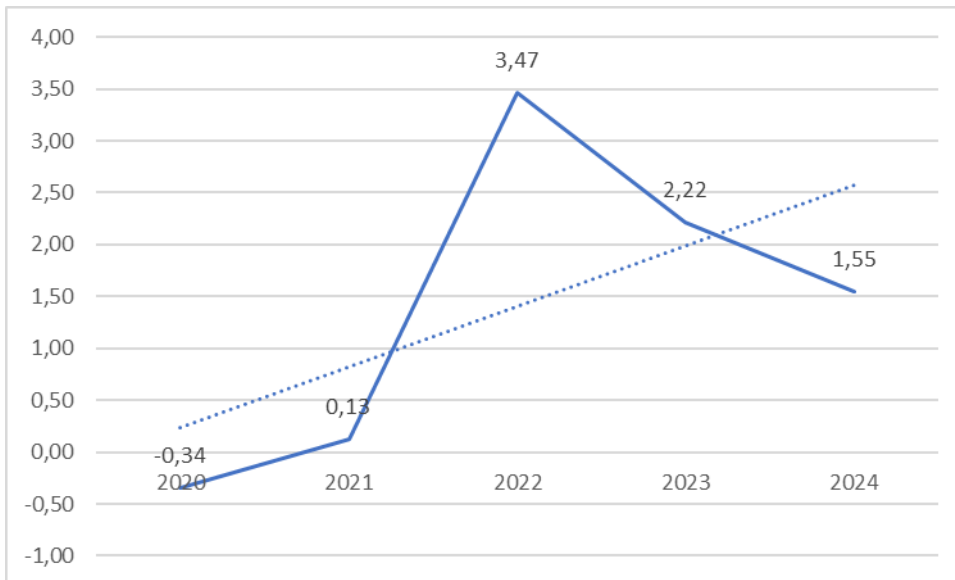


**Nota:** Representa la evolución del PIB per cápita en dólares, como indicador del ingreso promedio por persona durante los años 2020 y 2024.

**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Central del Ecuador (2024).

El incremento sostenido del PIB per cápita en Ecuador entre 2020 y 2024, pasando de 5.470 a 6.939 dólares, indica una mejora gradual en la capacidad económica individual de la población. Este crecimiento representa una señal positiva para el entorno Pyme, ya que sugiere mayor poder adquisitivo, incremento en el consumo y un entorno más propicio para la expansión de servicios profesionales. En ese contexto, las pequeñas y medianas empresas tienden a crecer en complejidad operativa y volumen de actividad, lo que aumenta su necesidad de servicios especializados en contabilidad, auditoría y planificación tributaria. Por tanto, la mejora del PIB per cápita fortalece la viabilidad del modelo de negocio propuesto, al consolidar un mercado con condiciones económicas más favorables para la contratación de soluciones técnicas externas.

**Figura 4** Variación tasa de inflación en Ecuador



**Nota:** Representa la variación porcentual anual del nivel general de inflación en precios al consumidor, en los años comprendidos entre 2020 y 2024.

**Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial (2024).

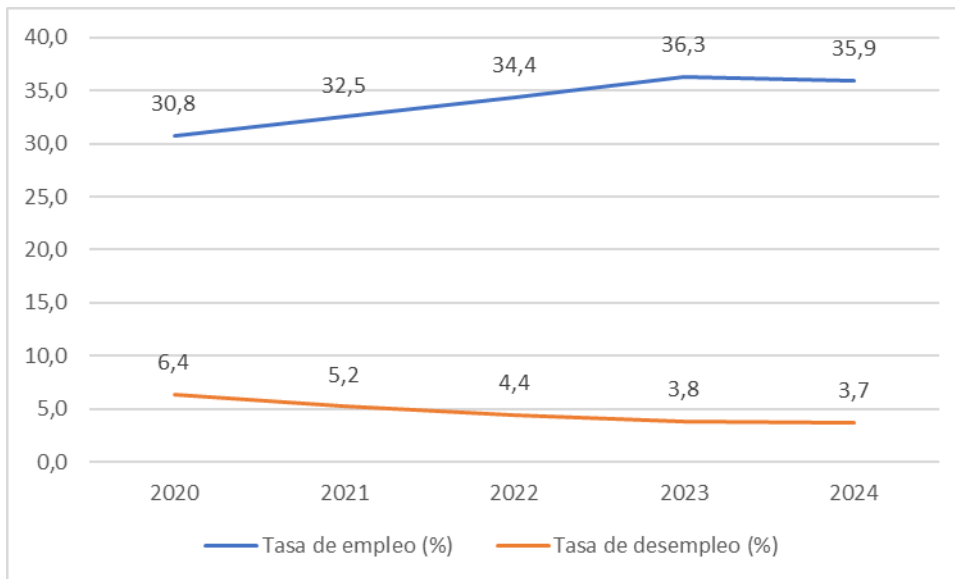
La variación de la inflación en Ecuador entre los años 2020 y 2024 muestra una tendencia ascendente, con una aceleración significativa hasta de 3,47% en el 2022 y disminución evidente al 1,55% en el año 2024. Aunque los niveles inflacionarios se mantienen relativamente controlados, este aumento sostenido implica mayores costos operativos para las pequeñas y medianas empresas, especialmente en insumos, servicios y logística. En el contexto del presente plan de negocios, se trata de una dinámica que obliga a las Pymes a gestionar con mayor precisión sus finanzas, optimizar procesos y buscar asesoría profesional en aspectos como: planificación tributaria y control de gastos, situación que fortalece, en tal mercado objetivo, la necesidad de contar con el apoyo propuesto por el Centro Integral de servicios especializados.

### 2.1.3 Factor Social

Las tendencias sociales, relacionadas a la composición demográfica, patrones de consumo y evolución del empleo, impactan de manera significativa en la demanda de bienes y servicios. Aspectos como la urbanización, movilidad de la población y el acceso a la educación generan cambios en el comportamiento de los consumidores y en la forma en que las Pymes deben adaptarse. Además, la creciente conciencia ciudadana sobre equidad

y responsabilidad empresarial redefine la manera en que las empresas se relacionan con su entorno.

**Figura 5** Evolución tasa de empleo y desempleo en Ecuador

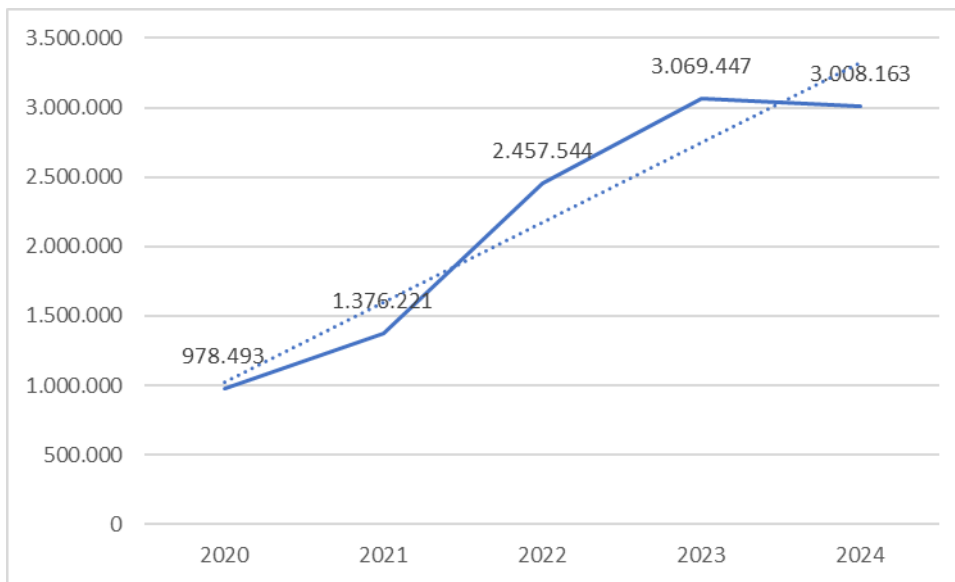


**Nota:** Se demuestra el comportamiento de la tasa porcentual de empleo y desempleo durante los años 2020 al 2024.

**Fuente:** Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2024).

Entre 2020 y 2024, Ecuador ha experimentado mejora progresiva en los indicadores laborales, con una reducción de desempleo del 6,4% al 3,7% y un incremento sostenido en la tasa de empleo del 30,8% al 35,9%. Esta evolución refleja mayor participación de la población en el mercado laboral formal, lo cual es un indicador positivo para las Pymes, por cuanto la base de consumidores activos se incrementa y, a su vez, mejora la estabilidad económica del entorno social. En relación con el presente plan de negocios, este escenario favorece la contratación de los servicios profesionales propuestos, pues a medida que más personas se integran al empleo formal, las empresas enfrentan mayores obligaciones en el manejo de nómina, remisión de información al IESS y Ministerio de Trabajo además del cumplimiento de declaraciones tributarias, entre otros.

**Figura 6** Ingreso de migrantes a Ecuador



**Nota:** Demuestra el aumento del flujo migratorio en entradas internacionales al país, durante el periodo 2020 a 2024.

**Fuente:** Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2024).

La tendencia de ingresos internacionales a Ecuador entre los años 2020 a 2024, muestra un crecimiento sostenido, que pasó desde casi un millón de personas en 2020 a un poco más de tres millones en el 2024. Esta tendencia sugiere aumento considerable de la población en el país, entre nacionales y extranjeros que se integran al entorno urbano y productivo, particularmente en ciudades como Quito. Desde una perspectiva social, laboral, económica, se la cataloga también como factor que representa desafíos y oportunidades para las Pymes, las cuales pueden beneficiarse de una mayor disponibilidad de fuerza laboral, así como de nuevos nichos de mercado en sectores afines a la población migrante. En relación con el modelo de negocio propuesto, el aumento migratorio amplía además la necesidad de formalización de nuevos emprendimientos, apertura de registros contables y orientación tributaria para personas naturales o jurídicas que inician operaciones en el país, reforzando la demanda de servicios contables y de capacitación especializada.

#### 2.1.4 Factor Tecnológico

El progreso tecnológico redefine constantemente los modelos de negocio y representa tanto un desafío como una oportunidad para las Pymes. La integración de herramientas

digitales, el acceso a plataformas en línea y la innovación en procesos productivos son aspectos que impulsan la eficiencia y competitividad. Sin embargo, la velocidad con la que surgen nuevas soluciones y la necesidad de invertir en actualizaciones tecnológicas, exigen a las empresas, capacidad de adaptación constante para no quedar rezagadas o limitadas frente a la competencia.

**Tabla 5.** Aspectos que componen el factor tecnológico

<b>Factor tecnológico</b>	<b>Descripción e implicaciones para las Pymes</b>
Digitalización empresarial	El avance de tecnologías digitales y la presión de la transformación digital han llevado a que cada vez más empresas incorporen sistemas contables, CRM, ERP y digitalización de información. Las Pymes que no se adapten corren el riesgo de perder competitividad y eficiencia operativa.
Automatización de procesos	El uso de software para automatizar tareas contables, financieras y administrativas reduce costos, errores humanos y tiempos de ejecución. Las Pymes tienen la oportunidad de aumentar su productividad con inversiones tecnológicas accesibles.
Acceso a internet y conectividad	Aunque ha mejorado, aún existen brechas digitales en sectores rurales y algunas zonas urbanas marginales en donde suele ser necesario aplicar procesos para el complemento de actividades. Esto equivale a acceso limitado de ciertas Pymes a plataformas tecnológicas, capacitación virtual y servicios en la nube.
Tecnologías financieras (Fintech)	Plataformas de financiamiento alternativo, pagos móviles y gestión de impuestos están ganando terreno en el país. Las empresas pueden beneficiarse de estas soluciones para mejorar su liquidez y simplificar obligaciones tributarias.
Cultura de ciberseguridad incipiente	Muchas empresas aún no adoptan medidas suficientes de seguridad digital, lo que las hace vulnerables a fraudes, pérdidas de información y sanciones, situación que abre espacio también para la prestación de servicios de asesoría tecnológica y protección de datos.
Incentivos gubernamentales limitados	No existen programas estatales sólidos y sostenidos que fomenten la transformación digital de las Pymes, lo que obliga a buscar soluciones tecnológicas asequibles en el sector privado.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1.5 Factor Ambiental

El factor ambiental se ha convertido en un eje transversal en la estrategia empresarial debido a la creciente presión de consumidores, reguladores y organismos internacionales por adoptar prácticas sostenibles. La gestión responsable de recursos naturales, la reducción de huella de carbono y adaptación al cambio climático, ya no son solo

exigencias legales, sino también oportunidades para diferenciarse en el mercado y generar valor agregado. Las Pymes, en este sentido, enfrentan el reto de equilibrar sus objetivos económicos con un compromiso ambiental cada vez más demandante.

**Tabla 6.** Aspectos que componen el factor ambiental

<b>Factor</b>	<b>Descripción e implicaciones para las Pymes</b>
Marco legal ambiental	La Constitución de 2008 reconoce los derechos de la naturaleza, y el Código Orgánico del Ambiente (COA) establece regulaciones estrictas para prevenir y sancionar daños ambientales. Las Pymes deben cumplir con evaluaciones de impacto ambiental y adoptar prácticas sostenibles para evitar sanciones.
Cambio climático y eventos extremos	En ciertas épocas del año, Ecuador enfrenta sequías severas, incendios forestales y pérdida de biodiversidad, que afectan sectores clave como la agricultura, energía, etc., lo que obliga a las Pymes implementar estrategias de adaptación y resiliencia para mitigar riesgos.
Economía circular y gestión de residuos	Iniciativas como el programa “Green Circular” han promovido la reutilización de residuos en Pymes, logrando la recuperación de hasta 800 toneladas de desechos a fin de aportar positivamente al entorno social. Adoptar modelos de economía circular de manera constante además de promover otros similares puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas.
Financiamiento verde	Programas de créditos verdes, como los impulsados por BIOFIN y CONAFIPS, ofrecen financiamiento a empresas que implementen prácticas sostenibles en sectores como agricultura y energía renovable. Acceder a estos fondos puede facilitar la transición hacia modelos de negocio más ecológicos.
Presión social y de mercado	Existe una creciente demanda de consumidores y socios comerciales por productos y servicios sostenibles. En tal contexto, las Pymes que adopten prácticas responsables están propensas a mejorar su reputación y acceder a nuevos mercados.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1.6 Factor Legal

El marco legal delimita lineamientos sobre los cuales operan las Pymes y condiciona sus niveles de formalización, transparencia y competitividad. La comprensión y aplicación correcta de tales disposiciones legales, constituyen elementos esenciales para fomentar confianza en inversionistas, proveedores de financiamiento y en los propios clientes. De manera específica, regulaciones en materia tributaria, laboral, societaria y comercial complementan un marco regulatorio que, correctamente gestionado, puede facilitar la consolidación empresarial además de evitar riesgos operativos; no obstante, en escenarios

de complejidad regulatoria, surge el riesgo de convertirse en un factor restrictivo para el desarrollo de nuevos negocios.

**Tabla 7.** Aspectos que componen el factor legal

<b>Factor</b>	<b>Descripción e implicaciones para las Pymes</b>
Reformas Tributarias	En los últimos años se implementaron cambios significativos en la legislación fiscal ecuatoriana, por ejemplo, fueron establecidas nuevas tasas impositivas y ajustes en las tablas del Impuesto a la Renta, afectando tanto a personas naturales como a sociedades. Frente a tal situación, se torna indispensable que las Pymes se adapten a estos cambios para evitar sanciones y optimizar su carga tributaria.
Actualización del RIMPE	El Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) ha sido modificado, estableciendo nuevas categorías y requisitos para los contribuyentes. Las Pymes deben revisar su clasificación para acceder a beneficios y cumplir con obligaciones relacionadas a este régimen.
Reforma de la Ley de Compañías	Entre varias reformas aplicadas, se destacan aspectos que buscan facilitar la constitución y operación de empresas al permitir, por ejemplo, la creación de compañías unipersonales con trámites administrativos más simplificados. Esto ofrece a potenciales proyectos empresariales tener mayor flexibilidad y agilidad en su proceso de constitución.
Obligaciones Laborales	La legislación laboral ecuatoriana establece derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores. Las empresas deben garantizar el cumplimiento de normas relacionadas con contratos, remuneraciones, seguridad social además de condiciones laborales que permitan evitar conflictos legales promoviendo un ambiente de trabajo adecuado.
Facturación Electrónica Obligatoria	La transformación digital se consolidó, principalmente, con la obligatoriedad de la facturación electrónica para ciertos contribuyentes. En tal concepto, es necesario que los contribuyentes adapten en sus procesos, alternativas de facturación y digitalización de respaldos, cumpliendo así con disposiciones existente al respecto y asegurando la validez de sus comprobantes fiscales.
Normativas de Seguridad y Salud Ocupacional	Concierno a la obligación de cumplir con normativas de seguridad y salud ocupacional creadas para proteger la integridad física y psicológica de los trabajadores. Es por ello que, en las organizaciones se asume como indispensable, la implementación de medidas preventivas acompañadas de programas de capacitación que se enfoquen en prevenir accidentes laborales y cumplir con la legislación vigente.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.2 Análisis de la competencia

En el marco del presente plan de negocios, se identificó la necesidad de analizar el entorno competitivo del sector de servicios contables, de auditoría y asesoría tributaria orientados

a pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador. Para ello, se ha elaborado una tabla con información de empresas que actualmente también operan con este segmento, señalando su ubicación, servicios ofrecidos y ventajas competitivas. Tal presentación permite dimensionar las principales características del mercado, detectar oportunidades de diferenciación y establecer criterios estratégicos para el posicionamiento del modelo propuesto.

**Tabla 8.** Análisis de empresas competidoras en servicios contables, de auditoría y asesoría tributaria en Ecuador

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Servicios ofrecidos</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
EMCO Contadores Empresariales	Quito	Outsourcing contable, asesoría y capacitación tributaria	Reducción de costos, cumplimiento fiscal, eficiencia operativa
Tempo Legal	No especificada	Gestión contable, implementación de sistemas, facturación y firma electrónicas.	Servicios integrales con enfoque estratégico y optimización de recursos
ABALT Ecuador	Nacional	Contabilidad, auditoría, impuestos y consultoría empresarial	Enfoque corporativo, equipo interdisciplinario, soluciones integrales
Russell Bedford Ecuador	Nacional	Outsourcing contable, auditoría y asesoría tributaria	Marca reconocida, tecnología avanzada, experiencia especializada
Izmas Asesoría Contable	Nacional	Contabilidad para empresas de servicios, outsourcing contable, asesoría tributaria	Enfoque sectorial, ahorro de recursos y atención personalizada
ZEUS Contabilidad	Quito	Contabilidad online, declaración de impuestos, constitución de empresas	Operación 100% digital, tecnología moderna, gestión eficiente
Heres S.A.	Quito	Implementación de procesos contables, financieros y administrativos	Asesoría integral, enfoque en herramientas de gestión, experiencia técnica
Óptima	Nacional	Contabilidad, inventarios, análisis de costos y cumplimiento normativo	Datos financieros confiables, soporte en decisiones empresariales
Biz Latin Hub	Nacional	Contabilidad corporativa, cumplimiento tributario y planificación fiscal	Asesoramiento permanente, enfoque multinacional, herramientas digitales
Innova Servicios Contables	Ambato	Consultoría contable, tributaria, empresarial y laboral	Más de 10 años de experiencia, atención profesional y personalizada

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis evidencia un ecosistema empresarial diverso, donde la mayoría de los competidores se concentran en Quito y prestan servicios que combinan contabilidad, auditoría y asesoría tributaria. Se observa una tendencia creciente hacia la digitalización de servicios, con plataformas que ofrecen atención 100% en línea, uso de firmas electrónicas y facturación digital. Las ventajas más comunes entre los competidores incluyen eficiencia operativa, cumplimiento normativo y reducción de costos, lo cual establece estándares elevados para las expectativas de los clientes.

Sin embargo, también se identifican oportunidades claras de diferenciación: muchas empresas ofrecen servicios generales sin personalización ni segmentación por tipo de cliente o sector económico. Esto abre espacio para un modelo de negocio especializado, modular y adaptado específicamente a las Pymes, que combine asesoría técnica, automatización y formación práctica. En tal contexto, el Centro Integral de Servicios propuesto puede posicionarse como una alternativa flexible, accesible y centrada en las verdaderas necesidades del segmento Pyme en Quito.

### 2.3 Descubrimiento, validación y creación de los clientes

A continuación, se contextualiza el entorno económico y empresarial en el que se desarrollará la propuesta de negocio, con énfasis en la ciudad de Quito. Para ello, se realiza una caracterización del mercado objetivo a partir de datos oficiales proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; esta contextualización permite identificar con precisión la magnitud y distribución de empresas activas en la capital, así como la relevancia del segmento de pequeñas y medianas empresas (Pymes) como foco estratégico del presente plan de negocios.

**Tabla 9.** Distribución de empresas por tamaño en Quito

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Número de empresas</b>
Grande	1.237
Mediana	2.798
Pequeña	9.571
Microempresa	24.368
<b>Total</b>	<b>37.974</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024.

Según los datos disponibles, en la ciudad de Quito existen actualmente 12.369 pequeñas y medianas empresas, lo que representa un segmento significativo dentro del tejido empresarial local, y al mismo tiempo refleja la existencia de un mercado potencial amplio para servicios de externalización contable, auditoría y asesoría especializada por cuanto se trata de organizaciones que enfrentan constantes desafíos en el cumplimiento normativo y en la gestión eficiente de sus recursos, debido a limitaciones estructurales, acceso a financiamientos suficiente además de la escasez de servicios especializados adaptados a sus necesidades. Con base en ello, se justifica la implementación del modelo de negocio orientado a brindar servicios profesionales personalizados y accesibles, caracterizados por su capacidad de adaptación, flexibilidad y sustentación técnica confiable con un enfoque que permita mejorar la posición comercial de sus clientes.

**Tabla 10.** Distribución de empresas en Quito por tipo de compañía y tamaño.

<b>Tipo de Compañía</b>	<b>Grande</b>	<b>Mediana</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Total General</b>
Anónima	758	1.275	5.834	3.202	11.069
Anónima Multinacional Andina	1	0	0	3	4
Asociación o consorcio	0	0	5	0	5
Comandita por Acciones	0	0	1	0	1
Economía Mixta	1	0	1	0	2
Responsabilidad Limitada	324	1.125	6.678	3.556	11.683
Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	92	349	11.514	2.736	14.691
Sucursal Extranjera	61	49	335	74	519
<b>Total</b>	<b>1.237</b>	<b>2.798</b>	<b>24.368</b>	<b>9.571</b>	<b>37.974</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024.

La tabla muestra que la mayor parte del tejido empresarial en Quito está conformada por microempresas y pequeñas empresas bajo las figuras de: Sociedad Anónima (S.A.), Responsabilidad Limitada (R.L.) y Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), en las cuales constan 12.243 Pymes. Es un dato revelador, ya que se tratan de formas jurídicas, comunes en este sector empresarial que requiere frecuentemente servicios contables, tributarios y de cumplimiento normativo, sin contar necesariamente con departamentos

internos especializados. La preeminencia de estas estructuras sugiere que el mercado potencial para servicios externalizados es amplio, constante y en crecimiento.

Además, el segmento mediano, que concentra 2.798 empresas repartidas principalmente entre los tipos “Anónima” y “Responsabilidad Limitada”, representa una oportunidad estratégica: son compañías que, por su tamaño y nivel de operación, están obligadas a cumplir regulaciones estrictas como auditorías externas y reportes financieros periódicos. Esta segmentación permite al Centro Integral de servicios especializados diseñar paquetes diferenciados según tipo y tamaño empresarial, maximizando su capacidad de respuesta frente a requerimientos específicos de cada categoría además de optimizar su posicionamiento en un mercado altamente regulado y competitivo.

**Tabla 11.** Distribución de empresas en Quito por sector y tamaño

<b>Sector</b>	<b>Grande</b>	<b>Mediana</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Total General</b>
Mercado de Valores	53	18	10	58	139
Societario	1.184	2.780	24.358	9.513	37.835
<b>Total</b>	<b>1.237</b>	<b>2.798</b>	<b>24.368</b>	<b>9.571</b>	<b>37.974</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024.

Los datos reflejan que el 99.63% de las empresas activas en Quito se encuentran registradas en el sector societario, mientras que solo el 0.37% pertenece al mercado de valores. La enorme concentración en el régimen societario confirma que la parte sustancial del mercado objetivo en el presente plan de negocios, se rige bajo este marco legal regulados directamente por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, lo que les implica la necesidad de cumplir periódicamente obligaciones con esta entidad, además del SRI, Ministerio de Trabajo, etc. Por lo tanto, constituyen un mercado masivo, regulado y con altas demandas de servicios de cumplimiento, siendo el entorno ideal para ofrecer soluciones como las planteadas en el Centro Integral de Servicios.

Esta información se define como parte de los datos que permiten segmentar con mayor precisión el público objetivo y diseñar estrategias diferenciadas de valor, dirigidas a empresas que operan bajo esquemas legales específicos con necesidades concretas de soporte técnico.

**Tabla 12.** Indicadores económicos por tamaño de empresa en Quito, año 2024

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Ingreso por ventas (US\$)</b>	<b>Activo total (US\$)</b>	<b>Patrimonio (US\$)</b>	<b>Utilidad neta (US\$)</b>
Grande	43.902.012.787	44.713.515.289	22.697.955.104	2.487.087.525
Mediana	6.021.554.231	7.768.928.235	3.364.543.479	220.818.212
Pequeña	3.346.094.924	5.268.757.169	2.325.489.874	115.924.589
Microempresa	366.292.628	3.229.140.987	540.699.035	-153.111.317
<b>Total</b>	<b>53.635.954.572</b>	<b>60.980.341.682</b>	<b>28.928.687.494</b>	<b>2.670.719.010</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024.

Los datos revelan que las empresas medianas y pequeñas concentran ingresos por ventas superiores a los 9.300 millones de dólares anuales, lo que representa aproximadamente el 17% del total generado por todas las empresas activas en Quito. Además, muestran una sólida base patrimonial y operativa, lo cual sustenta su importancia dentro del sistema económico de la ciudad. Sin embargo, también queda en evidencia que, aunque generan valor, en muchos casos sus márgenes netos son más reducidos y presentan mayor vulnerabilidad operativa frente a situaciones adversas aumentando su necesidad de contar con soporte profesional en planificación financiera, gestión tributaria, control contable.

Particularmente preocupante es el resultado negativo de las microempresas, que demuestra la existencia de debilidades en su estructura financiera y una falta de gestión administrativa apropiada para dicho segmento; este dato refuerza la urgencia de fortalecer capacidades de gestión, mediante servicios especializados, también en las microempresas que pueden ser parte del alcance establecido en el proyecto conforme acuerdos y estrategias de comercialización. En tal contexto, la propuesta del Centro Integral de servicios profesionales, pretende influir como respuesta oportuna y alternativa necesaria en las empresas referidas a fin de impulsar su optimización de recursos, cumplir íntegramente con la normativa vigente, mejorando su rentabilidad y alineando el servicio con sus capacidades operativas.

El descubrimiento y validación del cliente constituye una fase crítica en el diseño de todo modelo de negocio, especialmente en propuestas dirigidas a un sector empresarial diverso como el de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. En tales circunstancias, los datos antes descritos, refieren a una caracterización detallada del mercado objetivo mediante el análisis de información proveniente, especialmente, de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con el objetivo de identificar la

composición empresarial, su estructura jurídica, distribución sectorial, situación financiera y, sobre todo, la necesidad de servicios contables, de auditoría y capacitación tributaria que pudieran disponer.

Con base en lo antes descrito, se define que muchas de las empresas que conforman el segmento objetivo, requieren cumplir íntegramente con sus obligaciones legales en el desarrollo normal de sus operaciones, además de acceder a herramientas digitales y acompañamiento profesional permanente, lo que valida la necesidad de un modelo de negocio como el propuesto, basado en la oferta de servicios accesibles, modulares y tecnológicamente optimizados.

## **2.4 Segmentación del mercado**

En el análisis del entorno empresarial de Quito, se evidenció que ciertas características organizacionales, permiten delimitar el mercado objetivo estableciendo procesos de segmentación capaces de identificar a aquellas empresas con mayores probabilidades de requerir y aceptar los servicios profesionales previamente definidos.

Como parte de los procesos en referencia, el mercado objetivo también fue validado mediante la determinación de variables actualizadas a fin de estimar cuántas empresas en Quito cumplen simultáneamente con los siguientes criterios que aportan en la definición del perfil ideal para clientes el Centro Integral de servicios especializados: 1) pertenecer al segmento de pequeñas o medianas empresas, 2) operar bajo las figuras jurídicas de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima o Sociedad por Acciones Simplificada, y 3) disponer de activos comprendidos entre \$100.000,00 y \$500.000,00, rango que, dentro de parámetros preferenciales, refleja tanto estabilidad financiera como capacidad de inversión en servicios profesionales externos.

Al conciliar tales condiciones con el número de empresas registradas, se define que al menos 5.650 empresas en Quito cumplen con los tres criterios definidos, puesto que reportan \$257.386,91 como promedio de activos y se tratan de Pymes constituidas bajo las figuras jurídicas antes referidas. Este universo representa un mercado objetivo claramente cuantificable, con condiciones legales, operativas y financieras que justifican la contratación de servicios contables externalizados, asesoría tributaria y auditoría especializada. Además, es preciso recalcar que la estructura jurídica y tamaño de las empresas seleccionadas como objetivo principal del proyecto, les otorgan flexibilidad para

adaptarse a nuevas propuestas de valor modulares y digitalizadas, situación que refuerza la viabilidad comercial del centro de servicios planteado y orienta los esfuerzos estratégicos hacia un segmento empresarial real, dinámico, con alta demanda potencial.

A continuación, un resumen de la segmentación seleccionada:

**Tabla 13.** Estimación de empresas que cumplen el perfil del cliente ideal en Quito

<b>Tipo de sociedad</b>	<b>Mediana</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Total</b>
Sociedad Anónima (S.A.)	210	1.659	1.869
Responsabilidad Limitada (R.L.)	266	2.109	2.375
Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	109	1.279	1.406
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>5.065</b>	<b>5.650</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2024.

## 2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de información precisa sobre las exigencias, concepciones y situaciones actuales del colectivo Pyme en materias de contabilidad, auditoría y administración tributaria, se implementó como instrumento estructurado, un cuestionario en formatos cerrados capaz de generar evidencia empírica de fiabilidad al haber sido direccionado a personal clave de las compañías seleccionadas y sustentado en la escala de Likert, técnica psicométrica que normalmente se emplean en la indagación de actitudes y percepciones. Dicha escala favorece el posterior análisis estadístico, uniformiza los criterios de juicio y convierte valoraciones subjetivas en magnitudes cuantificables, robusteciendo así la solidez del análisis (Likert, 1932).

En el presente estudio se adoptó una escala Likert de cinco categorías: 1) totalmente en desacuerdo; 2) en desacuerdo; 3) neutral; 4) de acuerdo; 5) totalmente de acuerdo. Su diseño facilita la captura de gradientes en la disposición de los participantes hacia proposiciones concretas, sin añadir excesiva complejidad al instrumento. La evidencia de información en el ámbito académico respalda la pertinencia de esta formulación, resaltando su capacidad para ofrecer mediciones válidas y estables en contextos empresariales y sociales, a la vez que permite la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos (Joshi et al., 2015). Mientras que, la redacción precisa de los enunciados, sumada a una instrucción anticipada sobre el manejo de la escala, asegura la clara

interpretación de los participantes, minimizando ambigüedades y fortaleciendo la validez de contenido.

Fue seleccionado un segmento de 30 empresas del universo estipulado con el perfil ideal en Quito, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Tal selección, por su homogeneidad y tamaño, permitió la detección de patrones generales dentro de un enfoque exploratorio, dado el compromiso voluntario de informantes clave. De acuerdo con Joshi et al. (2015), la integración de escalas Likert posibilita, aun cuando se trata de un conjunto relativamente reducido, la síntesis de respuestas en índices o promedios capaces de reflejar tendencias representativas, por lo que se incrementa la fiabilidad del análisis requerido.

Se precisa que este recurso tuvo como finalidad verificar la viabilidad del estudio de mercado mediante la evaluación del grado de necesidad, interés y predisposición de las Pymes para la contratación de servicios especializados. La transformación de respuestas en indicadores cuantitativos permitió estimar el nivel de aceptación potencial frente a las soluciones propuestas y, a su vez, proyectar la magnitud de la demanda esperada. De igual manera, en este contexto, se consideraron variables relacionadas con procesos de externalización, el grado de digitalización y necesidades de capacitación, configurando así panoramas adicionales de viabilidad que orientan el diseño del portafolio de servicios, la segmentación de canales y la formulación de estrategias comunicacionales.

En cuanto a la viabilidad financiera, la escala proporcionó elementos que enriquecen estimaciones de factibilidad ya que los componentes asociados con la predisposición a invertir por parte de potenciales clientes, y con la confianza en la contratación de servicios alimentan de forma directa las proyecciones de flujo de caja. Una participación aceptable de respuestas en los niveles 4 o 5 sugiere, en términos probabilísticos, aceptación de mercado que favorece la propuesta y es coherente con la advertencia de Joshi et al. (2015), donde se indica que este tipo de indicadores refuerza el modelo de estimación y permite la elaboración de trayectorias financieras coherentes y justificables.

Por lo tanto, se precisa que la conjunción de un instrumento de tipo Likert con un muestreo orientado al universo de datos a explorar, garantiza la recolección de datos que son a la vez válidos y consistentes. Tales resultados alimentan de manera rigurosa el análisis de: mercado, viabilidad técnica y sustentabilidad financiera, al tiempo que

proporcionan evidencia empírica requerida para respaldar decisiones estratégicas del modelo de negocio propuesto.

### 2.5.1 Encuesta aplicada como instrumento de recolección

El instrumento incluye opciones que permiten la recepción de datos generales del encuestado y se compone de 20 aseercciones distribuidas en cuatro secciones temáticas, cada una relacionada con aspectos críticos del modelo de negocio: necesidades de índole contable, tributario o de auditoría, externalización de servicios, digitalización y disposición a contratar:

**Tabla 14.** Datos generales del encuestado

Ítem	Respuesta
Actividad económica a la que pertenece su empresa.	_____
Tipo de sociedad	<input type="checkbox"/> R.L. <input type="checkbox"/> S.A. <input type="checkbox"/> S.A.S. <input type="checkbox"/> Otra: _____
Número de empleados que dispone su empresa.	<input type="checkbox"/> 1–5 <input type="checkbox"/> 6–20 <input type="checkbox"/> 21–50 <input type="checkbox"/> Más de 50
Nivel de ingresos anuales estimados	<input type="checkbox"/> Menos de \$100.000 <input type="checkbox"/> \$100.000–\$500.000 <input type="checkbox"/> Más de \$500.000
¿Cuenta con departamento contable interno?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Requiere contratar servicios de auditoría externa por disposición de la Superintendencia de Compañías?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Contrataría servicios de auditoría externa, aún sin tener la obligación legal?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.5.2 Instrucciones

Se explica la escala utilizada para asegurar una comprensión adecuada por parte de los encuestados, de la siguiente manera:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión de servicios especializados aplicados en su empresa, especialmente en lo contable, auditoría tributación y uso de herramientas digitales. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada una, utilizando la presente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**Tabla 15.** Necesidades contables, tributarios y de auditoría

Nº	Ítem / Afirmación
1	Mi empresa necesita apoyo especializado en la gestión contable.
2	La planificación tributaria puede mejorar la rentabilidad de mi negocio.
3	La empresa requiere asesoría externa para el cumplimiento de nuestras obligaciones con Entidades de Control.
4	Hemos tenido dificultades para presentar estados financieros e información adicional requerida por los Organismos de Control.
5	Nuestro personal no tiene formación suficiente en normas actualizadas de contabilidad, tributarias y de control interno.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 16.** Uso de servicios externos

Nº	Ítem / Afirmación
6	Actualmente externalizamos servicios de asesoría contables y tributarios.

N°	Ítem / Afirmación
7	Consideramos beneficioso contar con una empresa que brinde servicios integrales contables, de auditoría y tributarios.
8	Preferimos contratar servicios externos especializados en lugar de mantener departamentos internos.
9	Nos interesa contar con asesoría continua, enfocada en fortalecer el desarrollo empresarial más allá del cumplimiento de obligaciones.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 17.** Tecnología y automatización

N°	Ítem / Afirmación
10	Nos gustaría utilizar plataformas digitales para llevar la contabilidad de forma remota.
11	Consideramos útil recibir recordatorios automáticos de nuestras obligaciones.
12	Poder contar con una plataforma integral de contabilidad y asesoría permanente, es atractivo para nosotros.
13	Confiamos en herramientas tecnológicas para optimizar procesos administrativos.
14	La digitalización y automatización es clave para elegir a un proveedor externo en contabilidad y auditoría.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 18.** Interés y disposición de contratación

N°	Ítem / Afirmación
15	Estoy interesado en contratar un paquete de servicios contables y de asesoría tributaria adaptado a mi empresa.
16	Estaría dispuesto a recibir una propuesta por medios digitales (correo, WhatsApp, videollamada).
17	Confío en que una empresa especializada puede garantizar el cumplimiento normativo necesario.
18	Me interesaría participar en talleres de capacitación continua para empresarios Pyme.
19	Considero que tercerizar estos servicios es una inversión estratégica para el crecimiento de mi empresa.
20	Confiaría en entregar la información contable y financiera de mi empresa a una entidad externa con capacidad comprobada.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.6 Análisis de resultados

De acuerdo a los aspectos descritos en el numeral 2.5, la encuesta fue direccionada y aplicada al número de empresas establecido como muestra para la recolección de datos de fuente primaria. Las respuestas fueron recibidas, principalmente, de compañías tipo R.L. y S.A, con una nómina compuesta entre 6 y 50 empleados, las cuales, en relación a los datos generales solicitados, mayoritariamente informaron estar de acuerdo con externalizar servicios contables, tributarios y de asesoría especializada además de la necesidad de contratar revisiones de auditoría.

A continuación, un análisis de resultados que permite extraer conclusiones relevantes respecto a la viabilidad del proyecto en conceptos de: estudio de mercado, estudio técnico y factibilidad financiera.

### 2.6.1 Factibilidad del estudio de mercado

Permite determinar si la necesidad es real y sostenible en el entorno comercial que justifique la inversión en el proyecto. Un estudio de mercado factible demuestra que hay clientes identificables, con capacidad de compra, y que el producto o servicio ofrece un valor diferenciado frente a la oferta existente (Santesmases, 2021).

**Figura 7** Principales necesidades y percepciones del mercado objetivo.



**Fuente:** Datos obtenidos de encuesta aplicada a Pymes de Quito.

Los datos de la encuesta definen una demanda importante de asistencia especializada entre las pequeñas y medianas empresas. En concreto, el 85% de los encuestados indicó que requieren soporte en su estructura contable, y el 91% corroboró que una planeación tributaria adecuada incide positivamente en la rentabilidad global. Estas cifras

constituyen un respaldo empírico contundente a la viabilidad del estudio de mercado, al revelar una necesidad al respecto, claramente definida en el público objetivo. Adicionalmente, el 69% de las organizaciones recurre a servicios de auditoría para atender disposiciones regulatorias, lo que pone de manifiesto un subgrupo con requerimientos precisos y cíclicos, capaces de sostenerse en el largo plazo. Tal hallazgo refuerza la viabilidad del proyecto al fundamentar la auditoría como componente estratégico del conjunto de servicios a ofrecer.

Igualmente, los datos indican que el 70% de los encuestados reportó dificultades en la elaboración de estados financieros y que el 84% reconoció la falta de formación actualizada en normativa contable y tributaria entre su personal. Corresponden a cifras que caracterizan con rigor los obstáculos estructurales existentes en el sector y subrayan el espacio propicio para la intervención del modelo diseñado. En tal situación, el diagnóstico formulado facilita la configuración de programas de capacitación tributaria y contable enfocados en contribuir con estrategias de resolución ante dificultades específicas, consolidando así el componente técnico de la propuesta.

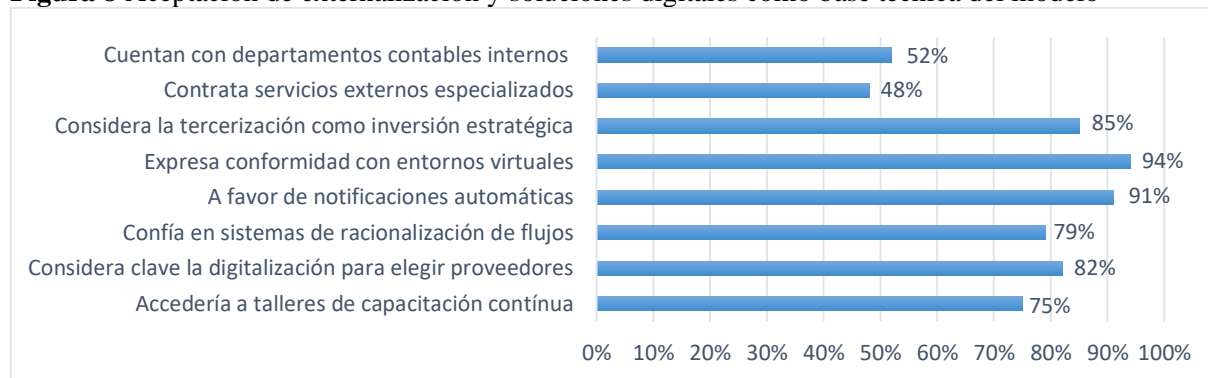
Finalmente, el examen de la modalidad de contratación pone de manifiesto que un 86% de los participantes valora positivamente la disponibilidad de un proveedor que concentre prestaciones integrales, mientras que un 73 % se manifiesta interesada o totalmente interesada en la adquisición de paquetes adaptados a sus requerimientos. Esta inclinación avala que el modelo de negocios fundamentado en servicios especializados, se alinea con las expectativas del sector.

La preferencia por soluciones integradas, direcciona la viabilidad técnica hacia el diseño de un sistema de servicios modulares y escalables capaces de reforzar los indicadores de rentabilidad proyectados.

### *2.6.2 Factibilidad del estudio técnico*

Un proyecto es técnicamente factible cuando se demuestra que su ejecución es posible dentro de los límites tecnológicos, legales y operativos del contexto, y que puede mantenerse en el tiempo con eficiencia y calidad (Baca Urbina, 2019).

**Figura 8** Aceptación de externalización y soluciones digitales como base técnica del modelo



**Fuente:** Datos obtenidos de encuesta aplicada a Pymes de Quito.

Los resultados obtenidos indican que, si bien el 52% de las entidades cuenta con departamentos contables internos, el 48% opta por la contratación de servicios externos especializados, lo que sugiere la existencia de un espacio amplio para la externalización en este ámbito. Más importante aún, el 85% de los encuestados califica la tercerización como una inversión estratégica, dato que no solo ratifica la demanda de proveedores especializados, sino que, también valida el modelo de negocio propuesto, dado que responde a una tendencia que el mercado aprecia. En consecuencia, la externalización deja de considerarse una solución provisional y se consolida como decisión técnica que asegura eficiencia y libera a las compañías para que dirijan su atención a los procesos centrales.

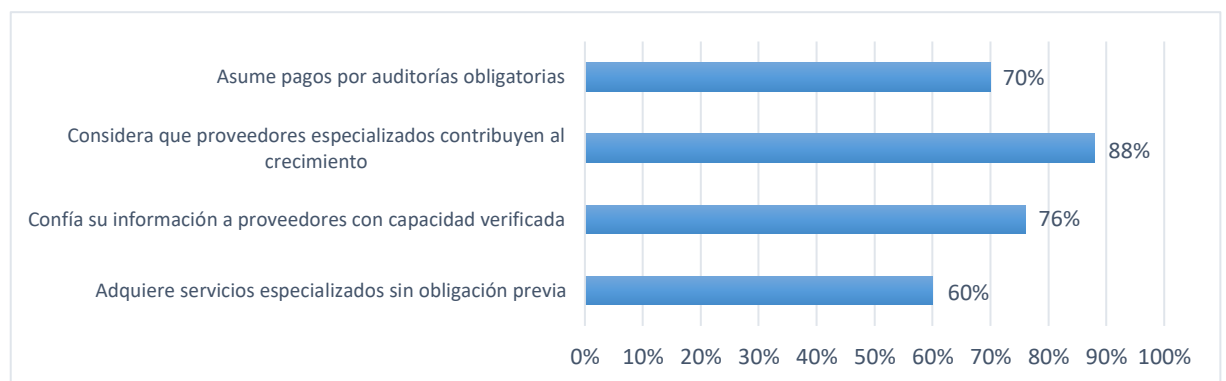
En lo que concierne al dominio tecnológico, los datos recabados evidencian una notable predisposición hacia las soluciones digitales en la administración contable. El 94% de las organizaciones manifestó conformidad con la adopción de entornos de trabajo virtuales, el 91% ponderó positivamente la incorporación de notificaciones automatizadas y un 79% depositó confianza en sistemas digitales destinados a la racionalización de flujos. Del mismo modo, el 82% de los consultados valora la digitalización como un criterio determinante en la selección de proveedores, manifestando apertura a recibir propuestas mediante canales electrónicos. Estas cifras corroboran que la digitalización ha dejado de ser una alternativa suplementaria para constituirse en una condición que garantiza la sustentabilidad de un modelo de negocio fundado en soluciones tecnológicas homogéneas, al mismo tiempo que legitima los canales de comercialización que se han diseñado.

El creciente interés en programas de capacitación se configura como un componente diferenciador y complementario en la propuesta global. De las entidades consultadas, el 75% indicó su disposición a participar en talleres de capacitación continua, cifra que, desde un punto de vista técnico, respalda la integración de la formación como servicio de valor añadido. Este hallazgo dirige el diseño del portafolio hacia una oferta holística fortaleciendo más el vínculo comercial con los clientes mediante capacitaciones acertadas y eleva su fidelización al consolidar la figura del proveedor como autoridad en conocimiento especializado. Así, el análisis técnico no solo confirma la relevancia de los servicios, sino que también expande las alternativas para edificar un modelo sostenible y competitivo.

### 2.6.3 Factibilidad financiera

Con las respuestas emitidas en relación a este aspecto, se evidencia la capacidad del proyecto para generar excedentes financieros suficientes que se prevén obtener. La capacidad financiera del proyecto no depende únicamente de su rentabilidad, sino también de la sostenibilidad que pueda tener en el tiempo y la capacidad de cumplir con sus obligaciones económicas sin comprometer su operación (Gitman & Zutter, 2019).

**Figura 9** Indicadores de capacidad de pago y confianza como base de factibilidad financiera



**Fuente:** Datos obtenidos de encuesta aplicada a Pymes de Quito.

La información obtenida a partir de la encuesta revela una favorable propensión frente a la inversión en servicios especializados de calidad por parte de las organizaciones. La coexistencia de una clara necesidad sentida, el interés por soluciones integrales y la

concepción de la subcontratación como una inversión de carácter estratégico, corroboran la existencia de capacidad de pago en el segmento analizado. En términos concretos, el 70% de las entidades consultadas ya registra erogaciones por concepto de auditorías obligatorias, lo que no solo consagra la existencia de una clientela propensa a asignar presupuesto a estos servicios, sino que abre el canal para que tales recursos sean canalizados hacia la propuesta integral que articula el modelo de negocio.

Los datos recabados indican que la confianza se posiciona como aspecto determinante para la viabilidad financiera de la propuesta. El 88 % de los participantes sostiene que las entidades especializadas contribuyen al crecimiento empresarial y al rigor en el cumplimiento normativo, reforzando así la percepción de valor de la oferta. Así mismo, un 76 % declaró que estaría dispuesto a confiar la información a un proveedor externo cuya capacidad haya sido previamente verificada, lo que atenúa las reservas psicológicas que tradicionalmente obstaculizan la inclusión de servicios contables y auditorías. Esa confianza operacionaliza el crecimiento de ingresos previsible, al facilitar la captación inicial de clientes y su posterior permanencia, lo que a su vez incide de forma positiva en la estabilidad de flujos de caja.

La estimación del universo de posibles clientes aumenta en razón de que, el 60% de las organizaciones no accede a servicios profesionales únicamente por imperativo normativo, sino que persigue alternativas que alimenten su evolución constante.

Complementariamente, la notable aceptación de canales digitales que el sondeo ha indicado sugiere la probabilidad de que los gastos operativos se contengan a mediano y largo plazo, reforzando los índices de margen.

En síntesis, tales datos ratifican que la oferta es sólida no únicamente en términos de acogida, sino que también exhibe configuraciones financieras que la hacen viable, sostenible y competitiva en el sector. Los resultados cuantitativos de la encuesta no solo confirman la existencia de una necesidad de mercado, sino que también validan las decisiones técnicas del modelo de negocio (externalización, digitalización) y proporcionan una base sólida para proyectar la demanda suficiente requerida, además de recursos necesarios que respalden la factibilidad financiera del proyecto. Los altos niveles de acuerdo con afirmaciones clave otorgan un respaldo robusto a toda la propuesta.

### 3 PLAN ESTRATÉGICO

Corresponde al núcleo directivo del modelo empresarial, ya que define objetivos, prioridades, recursos y rutas de acción que orientan el crecimiento y posicionamiento de la organización en el tiempo. En términos académicos, la planeación estratégica permite a una empresa formular y ejecutar decisiones que aseguren ventajas competitivas sostenibles en entornos cambiantes (Fred & Forest, 2017). En el presente estudio, el plan estratégico establece elementos como la misión, visión, objetivos generales, análisis interno y externo (FODA) y líneas estratégicas de desarrollo; por ende, cumple un papel fundamental al traducir el diagnóstico de mercado en un conjunto de acciones coherentes, factibles y alineadas con las capacidades de la nueva empresa. Es así, que el plan estratégico actúa como una hoja de ruta que estructura la viabilidad operativa, fortalece la propuesta de valor y alinea todos los esfuerzos con los objetivos de sostenibilidad, expansión y posicionamiento del Centro Integral propuesto.

#### 3.1 Nombre o razón social empresarial

Concierne un elemento clave de identidad corporativa, ya que transmite su esencia, propósito y propuesta de valor al mercado. En el presente caso, la razón social busca sintetizar la orientación estratégica hacia la prestación de soluciones contables innovadoras y accesibles para pequeñas y medianas empresas, reforzando desde su denominación la misión de acompañar a los clientes en la gestión eficiente y transparente de sus recursos financieros:

**ContaSAR**

*”Soluciones contables inteligentes para tu empresa”*

#### 3.2 Logo

Con la figura de representación visual, pretende fortalecer el reconocimiento de la marca en el público objetivo generando también una conexión emocional y permanente. Más allá de ser un símbolo gráfico, el logo de ContaSAR refleja valores de profesionalismo, confianza y modernidad, convirtiéndose en un recurso comunicacional que apoya su

posicionamiento en el mercado y contribuye a consolidar su identidad corporativa con la visión estratégica de la empresa.

**Figura 10** Logo empresarial



**Fuente:** Elaboración propia

### **3.3 Visión y misión**

La definición de visión y misión interviene acertadamente en la planeación estratégica, por cuanto establece el horizonte de largo plazo y el propósito central que guiarán las acciones empresariales. Una misión bien formulada debe guiar las decisiones estratégicas cotidianas de la organización, y una visión correctamente construida debe estimular al equipo hacia logros sostenibles, con sentido de identidad (Banguero et al., 2018).

#### *3.3.1 Visión*

Ser reconocidos a nivel nacional como la empresa líder en soluciones contables, tributarias y de auditoría para Pymes, destacándonos por nuestro enfoque tecnológico, personalizado y ético, contribuyendo al crecimiento sostenible, formalización y eficiencia financiera del sector empresarial ecuatoriano.

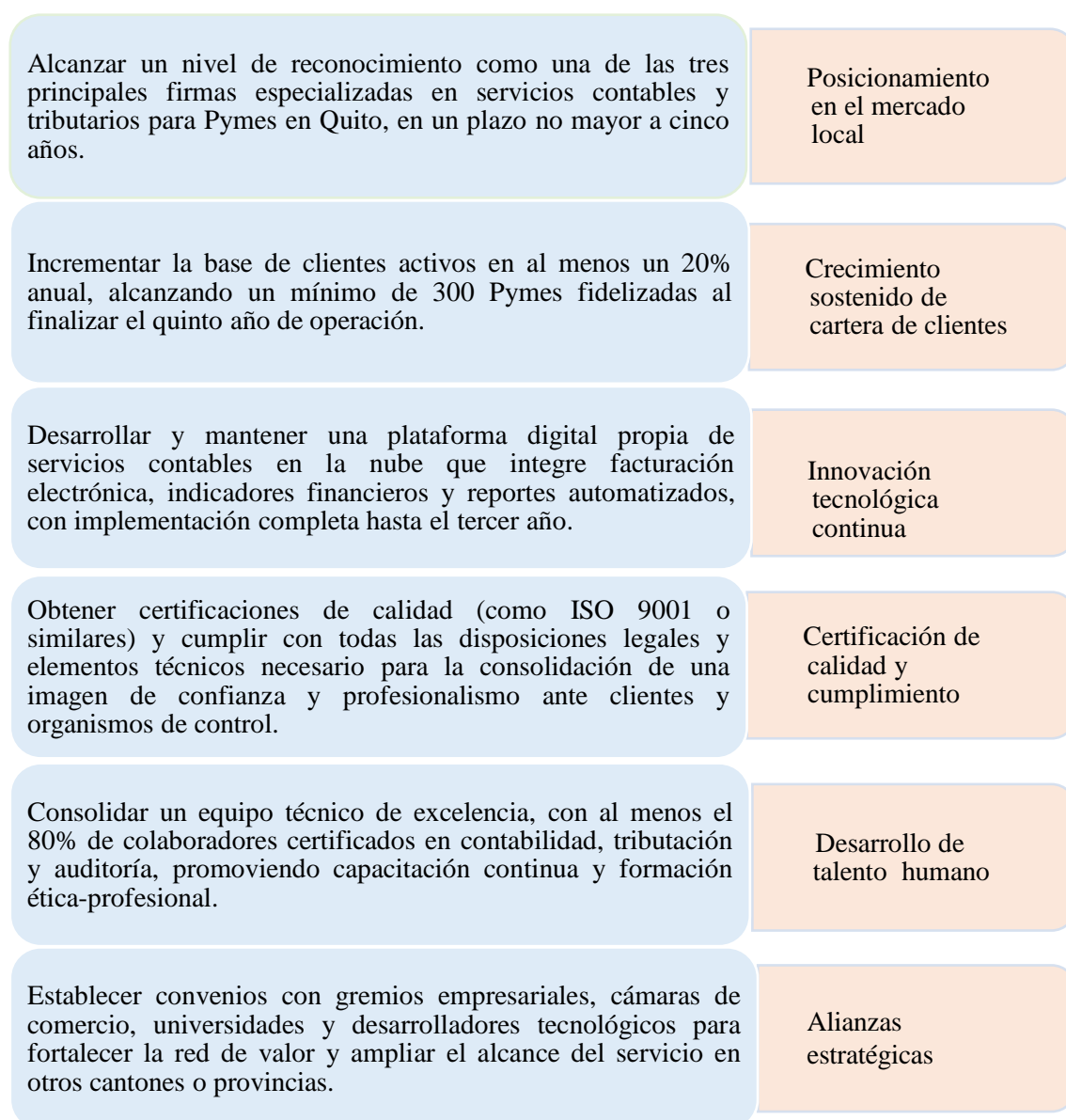
#### *3.3.2 Misión*

Brindar servicios integrales de contabilidad, auditoría y asesoría tributaria con altos estándares de calidad, apoyados en herramientas digitales y atención personalizada, para optimizar la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas en Quito. Nuestro compromiso es facilitar el cumplimiento normativo, reducir riesgos fiscales y acompañar a nuestros clientes en su proceso de consolidación y desarrollo empresarial.

### 3.4 Objetivos estratégicos

Orientan las acciones de la organización hacia el cumplimiento de la visión y misión determinadas, al tiempo que permiten transformar la planeación en resultados medibles y alcanzables; representan, además, metas claras en términos de posicionamiento en el mercado, crecimiento sostenido, innovación tecnológica, calidad del servicio y desarrollo del talento humano, elementos esenciales para la consolidación de ContaSAR como un referente en soluciones contables y tributarias para Pymes. En coherencia con la planeación estratégica, los objetivos se formulan bajo los siguientes criterios:

**Figura 11** Objetivos estratégicos



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA, como acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, refiere a una herramienta clásica de planeación estratégica que permite estudiar variables internas y externas. Según Kotler & Keller (2016), este análisis facilita la formulación de estrategias coherentes al identificar ventajas competitivas y aspectos críticos a mejorar.

Para el proyecto actual, el análisis FODA resalta como fortaleza el enfoque modular y tecnológico de los servicios, y como oportunidad la creciente necesidad de asesoría especializada en Pymes.

**Tabla 19.** Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio especializado en Pymes con alta demanda de servicios contables, de auditoría y tributarios.</li> <li>• Servicios personalizados y modulares, adaptados al tamaño y tipo de empresa.</li> <li>• Uso de herramientas tecnológicas y automatización contable desde el inicio.</li> <li>• Equipo técnico con enfoque profesional y ético, alineado a normativas ecuatorianas.</li> <li>• Plataforma digital y atención híbrida (presencial/online), que mejora la accesibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente número de Pymes obligadas a cumplir normas tributarias y auditorías externas.</li> <li>• Expansión del uso de tecnologías digitales en la gestión contable (facturación electrónica, firmas digitales).</li> <li>• Vacíos en la oferta actual del mercado: servicios impersonales y poco segmentados.</li> <li>• Creciente necesidad de asesoría financiera para enfrentar entornos económicos inflacionarios y fiscalmente exigentes.</li> <li>• Posibilidad de alianzas con cámaras de comercio, gremios y plataformas Fintech.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca aún en construcción en un mercado con competidores establecidos.</li> <li>• Limitado acceso a capital en las primeras etapas para inversión en tecnología avanzada.</li> <li>• Dependencia inicial de canales digitales para adquisición de clientes (requiere inversión constante).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de grandes firmas contables con reconocimiento y trayectoria nacional e internacional.</li> <li>• Cambios abruptos en normativas tributarias o fiscales que requieran adaptación inmediata.</li> <li>• Desconfianza de algunas Pymes hacia servicios contables externos debido a malas experiencias previas.</li> </ul>

---

- Dificultad para captar personal calificado con experiencia en atención digital especializada.

- Avance acelerado de software contable de autogestión, que puede sustituir servicios básicos si no se ofrece valor agregado.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.5 Estrategias**

Aspectos orientados a consolidar el posicionamiento del Centro Integral propuesto mediante un enfoque diferenciado que combina la especialización técnica con soluciones tecnológicas accesibles, además de la diversificación de servicios según necesidades de las Pymes y la fidelización de clientes a través de un acompañamiento cercano buscando fortalecer la competitividad, garantizar sostenibilidad y generar confianza en el mercado objetivo.

**Tabla 20.** Estrategias de diferenciación

Área estratégica	Estrategia planteada	Objetivo asociado	Plazo estimado	Indicador de éxito (KPI)	Observación estratégica
Posicionamiento de mercado	Diferenciación especializada en el segmento Pyme mediante servicios contables de auditoría y tributarios personalizados.	Ser reconocidos como líderes en la entrega de servicios contables-tributarios.	3 años	Posicionar la marca entre las 3 más consultadas en Quito	La limitada segmentación de los competidores tradicionales favorece el posicionamiento diferenciado de la empresa en el mercado objetivo.
Innovación tecnológica	Desarrollo de una plataforma digital contable con acceso en la nube, reportes automatizados y control tributario.	Automatizar gran parte de los servicios ofrecidos.	3 a 5 años	Plataforma integral y operativa; 70% de clientes registrados	La digitalización es clave para escalar sin elevar costos operativos.
Fidelización del cliente	Atención personalizada, recordatorios de obligaciones, documentos digitales y sistema de referidos.	Retener el 85% de la cartera de clientes anualmente.	2 años	Tasa de retención de clientes superior al 85%	Enfoque relacional basado en atención continua y personalizada que genera lealtad y consecuente estabilidad financiera.
Expansión territorial	Establecimiento de convenios con gremios, cámaras etc., para ofrecer servicios virtuales y presenciales en otras ciudades.	Expandir operaciones a 3 ciudades más.	4 años	Nuevas cuentas registradas en Ambato, Cuenca y Guayaquil.	Expansión territorial que permite ampliar la base de clientes y consolidar la presencia de marca a nivel nacional mediante una oferta híbrida
Marketing y posicionamiento	Lanzamiento de campañas educativas digitales, SEO y participación en ferias y foros empresariales.	Fortalecer la presencia de marca y captar nuevos clientes.	Permanente	Leads calificados y tráfico web mensual.	Educar al cliente genera confianza y refuerza el posicionamiento de marca.
Desarrollo del talento	Capacitación interna continua en NIIF, legislación tributaria, herramientas digitales y gestión ética.	Contar con un equipo técnico altamente calificado.	Anual (continuo)	80% del personal certificado cada año.	El talento humano es el mayor activo para garantizar calidad y confianza en el servicio.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 Alianzas institucionales

La generación estratégica de alianzas institucionales constituye un eje clave para potenciar el modelo de negocio, mientras que la vinculación con organizaciones públicas, académicas y del sector privado genera sinergias que amplifican la propuesta de valor, facilitan la adopción tecnológica, fortalecen la confianza de los clientes y contribuyen al posicionamiento competitivo del Centro Integral.

**Tabla 21.** Alianzas institucionales recomendadas

<b>Tipo de institución</b>	<b>Entidad propuesta</b>	<b>Beneficios esperados</b>	<b>Relación estratégica con el modelo de negocio</b>
Cámaras y asociaciones Pyme	Cámara de Comercio de Quito (CCQ), Cámara de la Pequeña Industria (CAPIG)	Acceso a redes empresariales, participación en ferias de negocios, oferta de formación continua a sus afiliados.	Favorece el posicionamiento en el segmento Pyme y legitima la propuesta como solución especializada frente a vacíos del mercado.
Instituciones de capacitación	SECAP, Ministerio del Trabajo	Colaboración en cursos y talleres tributarios; acceso a estándares certificados y respaldo institucional.	Refuerza la validez técnica de los programas de capacitación y aumenta la confianza de las Pyme en la calidad de la oferta.
Universidades y centros de investigación	PUCE, UTPL, UCE	Desarrollo de prácticas profesionales, investigación aplicada, validación técnica de metodologías, visibilidad académica.	Contribuye a la innovación y al fortalecimiento de talento humano, mitigando posibles dificultades para incorporar personal especializado.
Firmas contables consolidadas	Moores Rowland – Leading Edge Alliance	Transferencia de conocimiento profesional, respaldo en auditorías complejas, participación en redes globales	Garantiza estándares internacionales de calidad, incrementa reputación y amplía capacidad técnica frente a grandes competidores.
Banca y Fintech	Banco Pichincha (Programa “De cara al futuro”)	Acceso a canales digitales, descuentos en financiación, mejor posicionamiento ante clientes	Impulsa la digitalización y fortalece la factibilidad financiera al ofrecer soluciones de pago y respaldo institucional sólido.

**Nota:** Estas alianzas potencian el alcance del Centro, permiten la co-creación de servicios, amplían la base de clientes y fortalecen el respaldo técnico, formando parte de una estrategia de sostenibilidad relacional e institucional.

**Fuente:** Elaboración propia

## 4 ESTRATEGIA DE MARKETING

La formulación de la estrategia de marketing se erige como un componente crítico para articular el modo en que la empresa comunica y materializa su propuesta de valor al consumidor-meta. Se trata de un proceso que abarca segmentación, posicionamiento y promoción; cuando se ensamblan de modo consistente, permiten cultivar confianza, reconocimiento de marca y fidelización en el público objetivo. Tal como indican Armstrong y Kotler (2020), la eficacia de la disciplina se fundamenta en un entendimiento profundo de las necesidades del consumidor y en la implementación del modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) ajustado al contexto competitivo.

Dentro de este marco, la estrategia propuesta se dirige al segmento de las pequeñas y medianas empresas de Quito, con el fin de afianzar una oferta integral, ética y tecnológicamente innovadora que se alinee con las necesidades identificadas en el estudio de factibilidad y que, a su vez, respalde la viabilidad del modelo de negocio.

### 4.1 Segmentación de mercado y posicionamiento

La estrategia de marketing del Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y Tributarios arranca de una segmentación analítica del ecosistema empresarial de Quito. Este procedimiento incorpora variables operativas, normativas y de flujo de capital, lo que facilita la detección de aquellas entidades que, por su estructura, presentan una alineación óptima con la oferta. La segmentación, asegura además que la propuesta comercial se dirija, especialmente, a empresas con estabilidad operacional que involucre la necesidad de cumplir diversas obligaciones ante organismos de control, complejidad regulatoria y propensión a integrar plataformas de servicio externalizado.

#### 4.1.1 Criterios de segmentación

La segmentación del mercado se realizó utilizando tres variables primarias: tipo de empresa, régimen jurídico y nivel de activos. Los informes de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2024), indican que la ciudad de Quito alberga 12.369 Pymes, cuya composición se

concentra predominantemente en las modalidades: Sociedad Anónima, Responsabilidad Limitada y por Acciones Simplificadas.

Estas formas jurídicas, caracterizadas por una administración ágil y menos onerosa, suelen delegar funciones contables, fiscales y de auditoría a consultorías externas, configurando un perfil de demanda favorable para servicios especializados. Adicionalmente, se observa que un porcentaje notable de estas Pymes reporta ingresos anuales que superan los \$100.000,00 importe que valida su solvencia económica y, por tanto, la viabilidad de la propuesta de servicios en cuestión.

#### 4.1.2 Segmento objetivo

El cruce de las variables mencionadas permitió delimitar un universo de 5.650 empresas que cumplen simultáneamente con los criterios de segmentación: ser pequeñas o medianas empresas, operar bajo las formas jurídicas S.A. R.L. o S.A.S., y disponer de activos cuantificables en el umbral establecido, grupo que constituye el núcleo del mercado objetivo, caracterizado por requerir servicios modulares y digitalizados que garanticen cumplimiento normativo, eficiencia administrativa y apoyo estratégico en la toma de decisiones financieras:

**Tabla 22.** Estimación de empresas que cumplen el perfil del cliente ideal en Quito

<b>Tipo de sociedad</b>	<b>Mediana</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Total</b>
Sociedad Anónima (S.A.)	210	1.659	1.869
Responsabilidad Limitada (R.L.)	266	2.109	2.375
Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	109	1.279	1.406
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>5.065</b>	<b>5.650</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Compañías, 2024.

El conjunto de entidades elegido, más allá de constituir una muestra numéricamente adecuada, exhibe rasgos cualitativos que lo convierten en un referente ideal para el modelo en discusión. Se identifican empresas que, aun teniendo responsabilidades y obligaciones sistemáticas, enfrentan desafíos en la gestión contable, elaboración de informes financieros, reportes, etc. demostrando también una necesidad de innovación efectiva en el marco de la transformación digital. Por lo tanto, tales circunstancias permiten orientar las estrategias comerciales de

manera enfocada y coordinada, garantizando respuestas que se ajusten realmente a los requerimientos particulares de cada organización.

#### *4.1.3 Análisis psicográfico y actitudinal*

Adicional a las características estructurales de segmentación, el perfil del cliente ideal revela dimensiones psicográficas y actitudes que fundamentan la propuesta de valor. Se trata, predominantemente, de organizaciones cuyo principal objetivo es la garantía de cumplimiento normativo, caracterizándose por un temor persistente a sanciones drásticas por entes como el SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, etc. Este factor induce a las empresas a adoptar una postura preventiva, optando por externalizar las funciones de contabilidad y tributación.

Simultáneamente, la eficiencia operativa que buscan las organizaciones, refuerza la necesidad de gestionar su contabilidad e información financiera de manera efectiva; no obstante, en muchos casos reconocen la carencia de personal interno y herramientas digitales especializadas, lo que origina una dependencia de asesoría profesional externa. Aun así, el escepticismo hacia proveedores impersonales y hacia soluciones generalistas es marcado, lo que demanda e impulsa la construcción acertada de relaciones de confianza sustentadas con: atención personalizada, cultura de ética y estricta confidencialidad en la gestión de datos sensibles.

#### *4.1.4 Posicionamiento competitivo*

Bajo este contexto, el Centro Integral se presenta como una propuesta única, accesible y de alta confiabilidad, diseñada en exclusiva para el universo Pyme. Su posicionamiento se fundamenta en cuatro ejes estratégicos que abordan de forma ajustada, las deficiencias y expectativas detectadas en el sector:

- Servicio de atención personalizada que promueve cercanía y nivel de confianza adecuada;
- Gama de servicios modulares encaminados a facilitar la adaptación de la oferta al tamaño y las particularidades de cada organización;
- Incorporación intensiva de herramientas tecnológicas que optimizan y modernizan los procesos; y
- Programa de formación continua aplicados para reforzar capacidades internas de gestión contable y tributaria.

Esta arquitectura de servicios pretende crear una identidad de marca, capaz de asociarse inequívocamente a la ética, eficiencia e innovación; valores que el segmento Pyme reconoce como esenciales en la búsqueda de soluciones confiables y flexibles frente a sus retos diarios en un entorno normativo cada vez más cambiante y condicionado digitalmente.

## 4.2 Propuesta de valor ajustada

La propuesta de valor articula el núcleo del modelo de negocio, al traducir cómo la organización atiende las necesidades puntuales del segmento de clientes al que se dirige, preservando al mismo tiempo una ventaja competitiva clara. En el presente proyecto, su formulación, consideró limitaciones y desafíos operativos que enfrentan constantemente las empresas, en cuanto a sus obligaciones, necesidades de innovación, consecución de resultados y actitudes relacionadas al diagnóstico psicográfico correspondiente. De este modo, la propuesta se ajusta tanto a condiciones reales en que operan las empresas, como a su necesidad de contar con seguridad jurídica, eficiencia en la gestión de recursos y relaciones de confianza con los proveedores externos.

### 4.2.1 Componentes clave de la propuesta

Se concreta en una red cohesiva de servicios diseñados para actuar de forma técnica, accesible y evolutiva, dirigida a satisfacer las exigencias del público objetivo. Esta composición concentra un portafolio modular que faculta a cada organización a escoger exclusivamente aquellos elementos alineados a sus operaciones y expectativas; maximizando así, la integración de procesos clave, competencias internas, además de promover eficiencia operativa permanente.

**Tabla 23.** Componentes principales del servicio ofrecido

Línea de servicio	Descripción técnica
Gestión contable automatizada	Sistematización automatizada y administración integral de la información contable conforme a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Incorpora procesos de conciliación, generación de informes y elaboración de balances, respaldados por reportes en tiempo real a través de alternativas digitales que garanticen un acceso remoto seguro, funcional y operativo.
Auditoría personalizada, cumplimiento de normativas.	Desarrollo de informes técnicos requeridos por la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas y demás organismos de regulación. Estos informes incorporan análisis, diagnósticos y sugerencias personalizadas que se fundamentan en procedimientos dispuestos por Normas Internacionales

Línea de servicio	Descripción técnica
Capacitación tributaria aplicada	<p>de Auditoría (NIA), los buscan asegurar relevancia y fiabilidad técnica en las conclusiones y hallazgos revelados.</p> <p>Se diseñan y ejecutan talleres y módulos formativos que combinan actualizaciones permanentes de normativas con el fortalecimiento de la estructura de planificación fiscal en las corporaciones. Complementariamente, se ofrecen consultorías que abordan, tanto el cumplimiento riguroso de obligaciones impositivas como el diseño de estrategias efectivas en la gestión del riesgo fiscal, estructurándose cada actividad sobre la base de un enfoque pragmático y alineándose con requerimientos particulares de cada entidad.</p>

**Nota:** La estructura modular permite a las Pymes contratar únicamente lo que necesitan, optimizando recursos y promoviendo eficiencia operativa.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.2.2 Diferenciación frente a la competencia

El mercado contable ecuatoriano se caracteriza por la presencia de múltiples oferentes que suelen operar bajo esquemas generalistas, sin la segmentación precisa y con limitada incorporación tecnológica. Ante este panorama, la presente propuesta se diferencia al especializarse en el sector Pyme, integrando procesos digitalizados y un diseño de servicios centrado en las características y expectativas de este segmento. Cabe recalcar que, la ventaja competitiva no radica en la reducción de precios, sino en el valor agregado que proporcione la capacidad técnica y tecnológica, la atención eficiente y la flexibilidad modular de la oferta.

**Tabla 24.** Elementos diferenciadores del modelo de negocio

Aspecto	Modelo propuesto	Competencia tradicional
Segmentación del servicio	Focalización exclusiva en Pymes con conocimiento profundo de sus necesidades normativas y operativas.	Enfoque generalista y masivo, que no distingue entre tamaños ni condiciones específicas de empresas.
Seguridad digital y tecnológica	Automatización de procesos, contabilidad en la nube, seguridad garantizada en la gestión de la información, recordatorios digitales programados.	Procesos digitalizados con escasa seguridad en la administración de datos y sin acompañamiento constante en el control de la información.
Atención al cliente	Asesoría continua, multicanal, personalizada, orientada a construir relaciones de confianza a largo plazo.	Contacto eventual, limitado a cumplimiento de obligaciones.
Contratación de servicios	Paquetes modulares, escalables según necesidades reales con posibilidad de integrar servicios adicionales de forma progresiva.	Planes fijos, sin adaptación al tipo de cliente.

**Nota:** La diferenciación se logra no por precio, sino por ajuste funcional y técnico a las condiciones estructurales del mercado objetivo.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.2.3 Argumentos de confianza y credibilidad

En las actividades contables, de auditoría y asesoría tributaria, la confianza se erige como un activo intangible de incuestionable valor, dado que comprende la entrega de información financiera importante que es, a la vez, sensible y decisiva. La presente propuesta articula un conjunto de mecanismos destinados a salvaguardar la seguridad, propiciar la transparencia y corroborar el respaldo profesional, facilitando así la superación de barreras de acceso y robusteciendo la credibilidad ante el segmento de las pequeñas y medianas empresas. Dichos mecanismos se organizan en dimensiones determinadas que, por un lado, aseguran la observancia de los regímenes normativos y, por otro, fomentan la construcción de vínculos duraderos con los clientes.

**Tabla 25.** Fundamentos para la generación de confianza

<b>Dimensión</b>	<b>Práctica implementada</b>
Seguridad jurídica	Cumplimiento de normativa vigente (SRI, Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, IESS, Ministerio de Trabajo, etc.)
Protección de información	Protocolos de confidencialidad, respaldo digital, políticas de acceso restringido.
Soporte técnico	Personal certificado, experiencia comprobada, actualización continua.
Imagen institucional	Marca transparente, comunicación adecuada y orientación ética.

**Nota:** La percepción de confianza no se construye únicamente con cumplimiento técnico, sino mediante vínculos relacionales consistentes y canales claros de comunicación.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.2.4 Beneficios tangibles e intangibles para el cliente Pyme

La propuesta de valor integral supera la oferta tradicional de servicios técnicos y persigue la producción de resultados holísticos dentro de la gestión empresarial de Pymes. Este objetivo se articula mediante la vinculación de impactos cuantificables y elementos cualitativos que, de forma sinérgica, potencian el desempeño organizacional. En tal contexto, el propósito del proyecto, además de promover el cumplimiento estricto de regulaciones normativas en los clientes, integra beneficios fundamentales que permitirán reforzar su sostenibilidad e imagen de confianza empresarial, puesto que serán reflejados en distintos niveles de la organización al

mejorar la eficiencia operacional, orientar decisiones estratégicas y aumentar la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

**Tabla 26.** Resultados esperados para el cliente objetivo

<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Descripción</b>
Tangibles	Reducción de multas, eficiencia tributaria, optimización de recursos en la gestión operativa, informes financieros precisos y claros.
Intangibles	Elementos que generan tranquilidad en la administración organizacional, sentido de acompañamiento profesional, confianza y fidelización.
Estratégicos	Toma de decisiones más apropiada a los resultados esperados, adecuada cultura organizacional tributaria y financiera, alternativas encaminadas a fortalecer el crecimiento y expansión organizacional.
Adaptativos	Flexibilidad para enfrentar cambios normativos, administrativos y tecnológicos sin comprometer materialmente los recursos internos.

**Nota:** La oferta está diseñada no solo para cumplir obligaciones, sino para contribuir al fortalecimiento integral del cliente como unidad económica formalizada y sostenible.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **4.3 Estrategias promocionales y digitales**

La promoción efectiva del modelo de negocio requiere el diseño de estrategias alineadas al perfil del cliente Pyme: racional, sensible al valor, desconfiado ante propuestas genéricas y receptivo a contenidos educativos. Las acciones de marketing digital deben combinar técnicas de atracción, posicionamiento técnico y generación de confianza, con un bajo costo relativo y una alta capacidad de segmentación.

#### *4.3.1 Estrategia digital principal*

Un elevado porcentaje de pequeñas y medianas empresas manifiestan apreciar la digitalización de sus flujos operativos, confían en tecnologías de la información para perfeccionar su conducción y manifiestan apertura suficiente que permitirán consolidar la propuesta comercial considerando el contexto del entorno digital que se erigen como canal relevante para transmitir el valor ofrecido y establecer un vínculo permanente con el cliente.

La configuración del plan promocional, en consecuencia, se articula atendiendo a las características del consumidor Pyme: reflexivo en sus decisiones, atento al valor agregado,

cauteloso frente a mensajes genéricos y receptivo a contenidos formativos que fortalezcan su confianza en la oferta presentada.

**Tabla 27.** Canales y acciones digitales planificadas

<b>Canal</b>	<b>Acciones específicas</b>
Producción de contenido multimedia	Desarrollo de videos breves, infografías y tutoriales con información contable y tributaria de interés para las Pymes, que serán difundidos en diversos medios para reforzar la visibilidad de la marca.
Diseño y mantenimiento de página web corporativa	Incluye actualización periódica del sitio web con noticias, artículos y servicios, incorporando herramientas como chat en línea y optimización móvil para mejorar la experiencia del usuario.
Email marketing automatizado	Implementación de boletines digitales segmentados y recordatorios automáticos sobre obligaciones tributarias, con el fin de mantener comunicación constante y personalizada con los clientes.
Gestión de posicionamiento en buscadores (SEO/SEM)	Se trabajará en la optimización de palabras clave, creación de campañas en Google Ads y en el seguimiento de posicionamiento web a fin de incrementar la presencia en buscadores.
Publicidad en redes sociales	Desarrollo de campañas segmentadas en Facebook, Instagram, LinkedIn, enfocadas en atraer la atención de empresarios y administradores buscando promover servicios y capacitaciones.
Analítica digital y métricas de rendimiento	Utilización de herramientas como Google Analytics para medir el tráfico, conversión y costo por cliente potencial, generando informes periódicos que permitan ajustar la estrategia digital.

**Nota:** Se prioriza la construcción de confianza mediante contenido técnico, claridad en la comunicación y canales que permitan respuestas rápidas y seguimiento personalizado.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 28.** Presupuesto estrategia digital principal

<b>Descripción</b>	<b>Valor US\$</b>
Producción de contenido multimedia	220,00
Diseño y mantenimiento de página web corporativa	500,00
Email marketing automatizado	150,00
Gestión de posicionamiento en buscadores (SEO/SEM)	300,00
Publicidad en redes sociales	400,00
Analítica digital y métricas de rendimiento	380,00
<b>Total</b>	<b>1.950,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Conforme consta en la Tabla 28, se prevé invertir \$1.950,00 para la efectivización de la estrategia digital propuesta.

#### 4.3.2 Estrategia educativa

El análisis de los datos demuestra que un alto porcentaje de las pequeñas y medianas empresas, admite carencias en la elaboración de sus estados financieros y destaca la urgencia de alinearse con normas contables y fiscales vigentes. Este déficit de formación opera simultáneamente como un factor de vulnerabilidad y como una posibilidad de mejora para el modelo planteado, puesto que el diseño de programas de capacitación deja de considerarse como un complemento inmaterial para convertirse en un mecanismo orientado a fomentar la formalización y a consolidar vínculos de confianza con prestadores de servicios especializados.

Por consiguiente, la intervención educativa se erige como el componente fundamental de toda acción promocional, dado que facilita la presentación de la empresa como un referente técnico dentro del colectivo Pyme, lo cual, a su vez, genera una imagen de credibilidad y establece ventaja competitiva sostenible en el mercado.

**Tabla 29.** Componentes de estrategia educativa

<b>Formato</b>	<b>Objetivo</b>
Talleres virtuales	Capacitaciones en temas clave: Planeación tributaria, declaraciones mensuales, , gestión contable, NIIF, entre otros.
Webinars temáticos	Información de reformas tributarias, alternativas de cumplimiento de obligaciones y presentación de información.
Cápsulas en video	Contenido breve para redes sociales: Temas diversos de interés empresarial, por ejemplo: beneficios fiscales, errores comunes en respuestas a requerimientos de información del SRI, actualización de normativas, etc.
Ebooks y guías prácticas	Material descargable gratuito con contenido útil y aplicable.
Columnas técnicas	Publicaciones mensuales en blog o medios especializados.

**Nota:** La estrategia educativa fortalece la percepción de la empresa como experta, impulsa el interés genuino del cliente y contribuye a la formalización empresarial del entorno.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 4.3.3 Participación institucional

Los resultados obtenidos en las encuestas evidencian que un segmento significativo de las pequeñas y medianas empresas posiciona la confianza en los proveedores externos como criterio clave en su toma de decisiones. Estas organizaciones muestran una inclinación marcada hacia entidades que cuenten con respaldo formal y una visibilidad que trascienda los entornos digitales. El dato sugiere que la estrategia de difusión de la oferta debe, además de los canales digitales y las plataformas educativas, incluir espacios institucionales que actúen como garantía de credibilidad. La integración activa en asociaciones sectoriales, cámaras gremiales y foros académicos o administrativos, no solo solidifica la credibilidad técnica, sino que, a la vez, articula un ecosistema de legitimación recíproca en el que las Pymes admiten al proveedor como un aliado estratégico de confianza.

**Tabla 30.** Participación institucional como herramienta de posicionamiento

<b>Entidad o medio</b>	<b>Forma de vinculación</b>
Cámaras de comercio	Afiliación activa, participación en ferias y boletines informativos.
Universidades y centros de emprendimiento	Charlas, participación en foros de expertos, convenios de formación.
Entidades estatales	Difusión conjunta de talleres, asesoría en procesos de formalización.
Eventos empresariales	Participación en ponencias, paneles de expertos, entrega de materiales promocionales.
Plataformas sectoriales	Publicidad digital segmentada en sitios de noticias económicas o portales contables y financieros.

**Nota:** Estas acciones no solo generan visibilidad, sino que permiten construir autoridad y credibilidad a través de validadores externos.

**Fuente:** Elaboración propia.

La integración de estas acciones garantiza mayor visibilidad y, al mismo tiempo, permite que la empresa se posicione como referente especializado en servicios contables, tributarios y de auditoría. Al trabajar con validadores externos se logra reducir la desconfianza, un aspecto crítico identificado en el análisis actitudinal de las Pymes, y se refuerza el carácter sostenible de la estrategia de marketing al vincular la propuesta con redes formales y espacios de prestigio.

#### 4.3.4 Incentivos iniciales

El análisis de resultados mostró que, aunque la mayoría de las Pymes reconocen la importancia de externalizar servicios contables y tributarios, persiste cierta desconfianza hacia los proveedores externos. Este hallazgo hace evidente la necesidad de diseñar incentivos que reduzcan las barreras psicológicas y promuevan la adopción temprana de los servicios. En este marco, la estrategia de captación en el primer año se centra en ofrecer beneficios promocionales que no solo atraigan la atención de las empresas, sino que también generen experiencias inmediatas de valor agregado, fortaleciendo la percepción de confianza y profesionalismo.

**Tabla 31.** Incentivos para la captación temprana de clientes

<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Descripción</b>
Descuento por contratación inicial	Reducción del 20% en los tres primeros meses para clientes del primer año.
Paquete gratuito de diagnóstico	Evaluación contable sin costo para nuevos clientes, con informe de hallazgos y recomendaciones.
Referidos	Bonificación en la tarifa mensual por cada cliente referido que contrate servicios.
Capacitación gratuita	Acceso sin costo a un taller mensual tributario para nuevos clientes y entrega de material relacionado a las capacitaciones.
Propuesta inmediata digital	Envío de cotización formal en menos de 24 horas tras la solicitud por WhatsApp o formulario web.

**Nota:** Estos incentivos están orientados a reducir las barreras psicológicas de contratación, generar primeras experiencias satisfactorias y establecer relaciones de largo plazo.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4 Cronograma de actividades de lanzamiento

El proceso de lanzamiento del Centro Integral de Servicios Contables, de Auditoría y Tributarios requiere una planificación ordenada que combine actividades técnicas, promocionales y operativas. La estrategia se divide en cuatro fases: preoperativa, lanzamiento formal, consolidación inicial y seguimiento poslanzamiento. Cada fase considera tareas clave, tiempos de ejecución, recursos mínimos y responsables.

#### 4.4.1 Fase I: Preparación preoperativa (meses 1 a 3)

La primera fase se orienta a sentar las bases legales, tecnológicas y operativas del proyecto. Durante este periodo se desarrollan actividades críticas como el registro de la empresa, la contratación inicial del equipo profesional, la creación de la identidad corporativa y el diseño de la plataforma contable. Además, se prevé una validación preliminar con empresas Pyme, lo que garantiza ajustes oportunos que pudieran ser necesarios en los servicios antes de su lanzamiento oficial.

**Tabla 32.** Actividades de estructuración y habilitación inicial

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración estimada</b>
Registro de nombre comercial y RUC	Gerente	2 semanas
Desarrollo de la plataforma contable	Equipo técnico externo	8 semanas
Contratación del primer equipo profesional	Gerente	3 semanas
Diseño de identidad visual y web corporativa	Analista de procesos	6 semanas
Validación piloto con 3 empresas Pyme	Especialista contable-tributario	3 semanas

**Nota:** Garantiza las condiciones mínimas legales, tecnológicas y operativas para operar de forma funcional al inicio del cuarto mes.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.2 Fase II: Lanzamiento formal (mes 4)

La segunda fase marca el inicio oficial de las operaciones y la apertura al mercado. En este punto se despliegan estrategias promocionales y técnicas, tales como la activación de la página web, campañas digitales, generación de contenidos en redes sociales y talleres formativos gratuitos. Tales acciones tienen como objetivo principal posicionar la marca, captar a los primeros clientes y comenzar la interacción directa con el público objetivo.

**Tabla 33.** Actividades de lanzamiento comercial

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración estimada</b>
Activación de página web	Analista de procesos	3 días

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración estimada</b>
Campaña de lanzamiento digital	Analista de procesos	4 semanas
Difusión del primer boletín tributario	Especialista tributario	1 semana
Publicación de contenidos en redes sociales	Analista de procesos	Continua desde semana 1
Taller gratuito de apertura	Especialista contable	1 día

**Nota:** La captación de clientes se aplicará mediante incentivos diversos.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.3 Fase III: Consolidación operativa (meses 5 a 8)

En la fase actual, el proyecto busca estabilizar su funcionamiento y fortalecer relaciones con los clientes iniciales. Para ello, se incluyen acciones orientadas a la fidelización, implementación de un sistema CRM para seguimiento, firmas de convenios con gremios y aplicación de talleres formativos adicionales.

**Tabla 34.** Actividades de captación y fidelización

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración estimada</b>
Firma de convenios con cámaras o gremios	Gerente	4 semanas
Incorporación de clientes por referidos	Analista de procesos	Continua
Implementación de sistema de seguimiento CRM	Analista de procesos	3 semanas
Evaluación de satisfacción de clientes iniciales	Gerente	2 semanas
Lanzamiento del segundo taller formativo	Especialista contable	1 semana

**Nota:** En esta fase se estabiliza la operación, se afina la experiencia del cliente y se mide la efectividad de las estrategias implementadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.4 Fase IV: Seguimiento y mejora (meses 9 a 12)

La última fase está enfocada en la evaluación integral del primer año de actividades y en la preparación para un eventual crecimiento. Se contempla la revisión periódica de indicadores de desempeño, el ajuste de las estrategias promocionales y la elaboración del informe de gestión

anual. Asimismo, se proyecta la planificación de una futura expansión geográfica, lo que permitirá consolidar el modelo de negocio y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

**Tabla 35.** Actividades de retroalimentación y expansión

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración estimada</b>
Análisis de métricas digitales	Analista de procesos	Mensual
Revisión de indicadores de servicio	Gerente	Trimestral
Ajuste de contenido promocional	Analista de procesos	Mensual
Preparación de informe de gestión del primer año	Gerente	2 semanas
Planificación para expansión a otras ciudades	Gerente	4 semanas

**Nota:** Esta última etapa permite evaluar la viabilidad de crecimiento geográfico, consolidar procesos internos y ajustar las estrategias con base en evidencia cuantitativa.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.5 Métricas y evaluación del impacto

Para garantizar la eficacia de la estrategia de marketing y retroalimentar el modelo de negocio de forma técnica, se establecen métricas de evaluación orientadas al seguimiento del desempeño digital, la respuesta del cliente, la conversión comercial y la retención. Estas métricas permiten tomar decisiones informadas, rediseñar tácticas y proyectar la sostenibilidad del servicio en el mediano plazo.

### 4.5.1 Indicadores clave (KPI)

Los indicadores de desempeño clave son métricas cuantitativas que permitirán monitorear de manera periódica el comportamiento del mercado frente a las acciones ejecutadas.

**Tabla 36.** Principales indicadores de desempeño

<b>KPI</b>	<b>Descripción</b>
Tráfico mensual en página web	Número de visitas únicas y tiempo de permanencia.
Tasa de conversión de leads	Porcentaje de visitantes que solicitan una cotización o contactan por WhatsApp.
Tasa de respuesta en redes	Tiempo promedio de atención a mensajes, comentarios o formularios.
Clientes nuevos por mes	Nuevas cuentas activas registradas mensualmente.

<b>KPI</b>	<b>Descripción</b>
Nivel de asistencia a talleres	Porcentaje de asistencia frente a registros en eventos educativos gratuitos.

**Nota:** Estos indicadores permiten evaluar tanto la atracción digital como la capacidad de transformación de interés en contratación efectiva.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5.2 Herramientas de medición

La medición de resultados se realizará a través de herramientas digitales que permiten visualización en tiempo real y análisis de comportamiento.

**Tabla 37.** Herramientas aplicadas en la medición del impacto

<b>Herramienta</b>	<b>Aplicación práctica</b>
Google Analytics	Seguimiento de tráfico web, fuentes de acceso, comportamiento de usuarios.
CRM (Customer Relationship Management)	Registro de interacciones, conversiones y fidelización.
Redes sociales (Meta, LinkedIn)	Métricas de interacción, alcance y segmentación del público objetivo.
Formularios digitales	Encuestas postservicio, inscripción a talleres, consultas específicas.

**Nota:** El uso de herramientas gratuitas o de bajo costo facilita su implementación inicial sin comprometer la precisión ni la capacidad de análisis.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5.3 Evaluación de campañas y reorientación

Las campañas de posicionamiento, educativas y promocionales serán monitoreadas con periodicidad mensual para detectar patrones de efectividad y posibles áreas de ajuste.

**Tabla 38.** Parámetros de evaluación de campañas digitales

<b>Variable evaluada (Posibles resultados)</b>	<b>Criterio de reorientación</b>
Interacción baja en publicaciones	Ajustar lenguaje, formato o tipo de contenido según público objetivo.

<b>Variable evaluada (Posibles resultados)</b>	<b>Criterio de reorientación</b>
Conversión débil en formularios	Rediseñar llamados a la acción y mejorar la propuesta visual.
Tasa de apertura de correos	Optimizar línea de asunto, hora de envío y frecuencia de boletines.
Bajo alcance en redes sociales	Reforzar segmentación pagada, incrementar frecuencia y contenido educativo.

**Nota:** La evaluación constante permite una mejora continua basada en datos, evitando la ejecución de estrategias costosas o ineficientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5.4 Retroalimentación del cliente

El nivel de satisfacción y percepción del cliente será evaluado a través de mecanismos breves, automatizados y prácticos.

**Tabla 39.** Estrategias de retroalimentación

<b>Instrumento</b>	<b>Propósito</b>
Encuestas postservicio	Medir satisfacción con atención, entrega y cumplimiento.
Net Promoter Score (NPS)	Cuantificar la disposición del cliente a recomendar el servicio.
Reseñas voluntarias	Fortalecer la reputación online y detectar posibles objeciones.
Llamadas de seguimiento	Detectar necesidades no satisfechas o nuevos intereses.

**Nota:** La comunicación activa con el cliente no solo prevé mejorar la calidad del servicio, sino que fortalece la fidelización y la imagen institucional.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.6 Marketing Mix de ContaSAR

La mezcla de marketing o marketing mix es el conjunto coordinado de decisiones estratégicas que permiten convertir una propuesta de valor en una oferta comercial efectiva mediante la combinación de cuatro variables estratégicas controlables por la empresa: producto, precio, plaza y promoción las cuales son relevantes en el diseño e implementación de acciones orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor (Armstrong & Kotler, 2020). En el caso de ContaSAR, esta mezcla ha sido diseñada para atender con precisión técnica, eficiencia

operativa y enfoque personalizado al segmento Pymes de la ciudad de Quito. A continuación, se desarrolla cada componente.

#### 4.6.1 *Producto*

El producto en el contexto de servicios profesionales, hace referencia a la solución técnica ofrecida al cliente. En ContaSAR, este producto se compone de servicios contables, tributarios y de auditoría, organizados de forma modular y adaptativa.

**Tabla 40.** Estructura del producto ofrecido por ContaSAR

<b>Servicio</b>	<b>Características específicas</b>
Outsourcing contable digitalizado	Registro automatizado, balances en la nube, reportes en tiempo real, integración con el SRI.
Auditoría financiera personalizada	Informes adaptados a normativa ecuatoriana, e internacional (NIIF), recomendaciones prácticas, revisión y seguimiento de cumplimiento.
Capacitación tributaria aplicada	Talleres, guías y sesiones virtuales sobre planificación fiscal, gestión contable y financiera.

**Nota:** El producto no es uniforme ni estandarizado, sino un sistema de soluciones técnicas que se combinan según la necesidad real de cada cliente. La flexibilidad es parte central del diseño funcional.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.6.2 *Precio*

La política de precios de ContaSAR se sustenta en criterios de accesibilidad, escalabilidad y diferenciación por tamaño empresarial. No se establecen tarifas rígidas, sino rangos modulables que permiten adaptar el servicio al presupuesto y nivel de operación del cliente.

**Tabla 41.** Estrategia de precios aplicada al segmento Pymes

<b>Criterio de segmentación</b>	<b>Política de precios asociada</b>
Tamaño de empresa (pequeña/mediana)	Paquetes escalonados según volumen de operaciones y número de empleados.
Servicio contratado	Tarifas diferenciadas por tipo de servicio (contable, auditoría, capacitación o combinación).
Fidelización o referidos	Descuento del 10% para referidos efectivos o clientes con más de 6 meses de antigüedad.

<b>Criterio de segmentación</b>	<b>Política de precios asociada</b>
Promoción de apertura	Primer mes gratuito en diagnósticos contables o talleres sin costo para primeros clientes.

**Nota:** La política de precios combina racionalidad económica con estrategia de fidelización, posicionando a ContaSAR como accesible, transparente y profesional.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.6.3 Plaza

La plaza hace referencia a los canales a través de los cuales el servicio es entregado. Dado el carácter intangible del producto y el enfoque tecnológico de ContaSAR, la entrega se realiza principalmente por canales digitales con opción presencial bajo cita programada.

**Tabla 42.** Canales de entrega del servicio ContaSAR

<b>Canal</b>	<b>Modalidad de atención</b>
Plataforma contable en la nube	Acceso 24/7 a balances, declaraciones, reportes y alertas fiscales.
WhatsApp Business	Consultas rápidas, envío de propuestas, recordatorios automáticos.
Videollamadas y correo electrónico	Asesoría directa, entrega de informes, seguimiento técnico.
Atención presencial programada	Disponible para reuniones técnicas, revisión documental o presentación de auditoría.

**Nota:** Esta distribución híbrida permite reducir costos operativos, ampliar el alcance geográfico y adaptarse a las preferencias del cliente, sin sacrificar la calidad del servicio.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.6.4 Promoción

La estrategia de promoción combina herramientas digitales, contenido educativo y presencia institucional. Se busca atraer, informar y fidelizar al cliente a través de valor técnico, cercanía comunicacional y estímulos puntuales.

**Tabla 43.** Estrategias de promoción de ContaSAR

<b>Herramienta</b>	<b>Acción implementada</b>
Sitio web con blog tributario	Información actualizada, formularios de contacto, boletines técnicos.
Publicidad en redes sociales	Campañas segmentadas en Facebook, Instagram y LinkedIn, etc.
Webinars y talleres gratuitos	Charlas sobre normativa vigente, planificación fiscal y gestión Pymes.
Convenios institucionales	Difusión en cámaras de comercio, universidades y plataformas empresariales.
Seguimiento personalizado	Recordatorios de obligaciones, campañas informativas vía WhatsApp, email, entre otros.

**Nota:** La promoción no se centra únicamente en la persuasión, sino en la educación del cliente y la generación de confianza. Esta estrategia educativa genera valor antes incluso de la contratación.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5 ADMINISTRACIÓN OPERATIVA

Concentra una estructura modular que permite gestionar recursos humanos, tecnológicos y financieros, de manera eficiente garantizando la prestación de servicios con altos estándares de calidad. El modelo de gestión adoptado, se sustenta en procesos claramente definidos, lo que facilita la trazabilidad de la información, la coordinación de equipos de trabajo y optimizar recursos. En este contexto, se establecen también mecanismos de control interno y evaluación periódica del desempeño, orientados a asegurar procesos transparentes, mejora continua y la sostenibilidad del Centro Integral propuesto. Chiavenato (2019) sostiene que la administración efectiva de los recursos y la adecuada estructuración de actividades operativas son factores determinantes para que una organización logre competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

### 5.1 Objetivos operacionales

Generan pautas en las que se centrará la ejecución permanente de las operaciones empresariales; tales objetivos se encargan de convertir la planificación estratégica en acciones y resultados, de tal forma que cada área contribuye de manera eficaz en el logro de la misión institucional al enfocarse apropiadamente en la continuidad de los procesos, en la calidad de los mismos y en la variabilidad de ejecución de tareas generando valor sostenible para los socios y clientes. En tal concepto, los objetivos operacionales se convierten en mecanismos de control interno, ya que proporcionan evaluaciones de desempeño organizacional con el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) como tiempos de respuesta, niveles de satisfacción, eficiencia en la utilización de recursos y cumplimiento de disposiciones legales y regulaciones pertinentes.

Como se muestra a continuación, cada objetivo individualizado está diseñado para ser medible y alcanzable, asignando esfuerzos en la alineación estratégica con los resultados esperados y asegurando aportes de mejoras tangibles a la organización:

- Estandarizar procesos internos mediante políticas definidas que permitan brindar servicios eficientes y adaptables a las necesidades de cada cliente.
- Optimizar recursos materiales y tecnológicos con base en una planificación adecuada de carga operativa, uso de herramientas digitales y automatización de tareas rutinarias.

- Reducir tiempos de respuesta en la entrega de informes, reportes contables y cumplimiento de obligaciones tributarias, con el fin de aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.
- Garantizar el cumplimiento normativo a través de una ejecución precisa de auditorías, registros contables y asesorías tributarias fundamentadas en la legislación vigente.
- Priorizar atenciones personalizadas que permitan comprender las particularidades de cada empresa, ajustando los procesos operativos a su estructura, actividad económica y nivel de digitalización.
- Mejorar de forma continua cada servicio mediante retroalimentación de los clientes, revisión periódica de indicadores de desempeño operativo y actualización profesional del equipo técnico.

## 5.2 Recursos tecnológicos y materiales

La sostenibilidad operativa está directamente vinculada a la identificación, planificación y gestión adecuada de los activos tecnológicos y materiales de la organización.

Los recursos tecnológicos incluyen todas las herramientas digitales que mejoran la eficiencia administrativa y operativa de la organización. En el presente proyecto esta categoría incluye alternativas de gestión contable y de auditoría, control de procesos, alternativas de comunicación permanente con los clientes, software de gestión documental, aplicaciones encaminadas a fortalecer estrategias de mejora continua y la fiabilidad de toma de decisiones basada en datos.

**Tabla 44.** Recursos tecnológicos

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Cantidad</b>
Licencia de software contable en la nube	Contifico	Registro contable, reportes financieros, conciliaciones	1
Licencia de CRM	HubSpot	Gestión de clientes, historial, seguimiento de asesorías	1
Software de auditoría	AuditBrain	Verificación técnica de transacciones, análisis de riesgos	1

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Cantidad</b>
Licencia de gestión documental en la nube	Google Workspace Business	Organización, almacenamiento, trazabilidad de documentos	1
Plataforma de videoconferencias y comunicación	Zoom Pro, WhatsApp Business	Reuniones virtuales, atención continua al cliente	2
App de gestión de proyectos	Trello Premium	Planificación de tareas, cumplimiento de cronogramas	1
Plataforma de encuestas y formularios	Google Forms	Recolección de retroalimentación, evaluación de servicio	1
Licencia de dashboard e inteligencia de negocios (BI)	Power BI, Google Data Studio	Visualización de indicadores, generación de informes analíticos	2
Licencia de seguridad informática	Antivirus empresarial Panda, backup en la nube	Protección de datos, acceso seguro, prevención de pérdida de información	3

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a recursos materiales, involucran todos aquellos bienes físicos que facilitan y sostienen la operatividad diaria de la empresa; incluyen computadoras, impresoras, teléfonos, muebles y enseres, mobiliario ergonómico, entre otros. La adquisición de estos recursos se acompaña de un plan de mantenimiento y control que busca limitar interrupciones en el funcionamiento por problemas de orden técnico.

**Tabla 45.** Recursos materiales

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Cantidad</b>
Computador portátil	Core i5, RAM 8 GB, Windows 11	Gestión de servicios, atención a clientes.	4
Computador de escritorio	CPU Core i7, RAM 16 GB, Windows 11	Gestión administrativa y soporte operativo	1

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Cantidad</b>
Impresora multifuncional	Epson L555	Documentación física, informes.	1
Teléfono celular corporativo	Samsung S21	Comunicación con clientes.	2
Cámaras de vigilancia	Kit de 3 cámaras con DVR y visión nocturna	Monitoreo de seguridad física de la oficina	1 kit
Sillas giratorias estándar	Base cromada, altura ajustable	Uso operativo diario	2
Escritorios	Altura regulable, materiales resistentes.	Estaciones de trabajo para todo el personal.	3
Sillas para reuniones	Diseño tipo Eiffel.	Sillas auxiliares para reuniones o atención en recepción	8
Sofá para recepción	Diseño moderno para 2 personas	Área de espera para clientes o visitantes	1
Mesa de reuniones	Mesa rectangular para 4 personas	Reuniones internas o sesiones con clientes.	1
Archivadores metálicos	Con espacios adaptados y opciones de seguridad	Organización de documentos físicos, contratos y respaldos	3
Librero/estante organizador	Mueble vertical de 5 niveles.	Almacenamiento de manuales, bibliografía.	1
Papeleras	Tipos contenedores individuales	Manejo básico de residuos	3
Kit de seguridad	Botiquín, señalética y lámpara de emergencia	Seguridad preventiva, cumplimiento normativo	1 kit

Fuente: Elaboración propia.

La seguridad de los recursos se garantiza con base en políticas de uso y resguardo que relacionan también la metodología de contabilización y proyección de vida útil. En lo referente a la información otorgada por clientes y activos intangibles, es preciso destacar procesos que limitan el acceso y su utilización mediante restricciones de seguridad confiables. Con el cumplimiento de estos mecanismos, se busca proteger el patrimonio de la entidad y asegurar que contribuyan adecuadamente a los procesos que fomentan el desarrollo y objetivo empresarial.

Se destaca que la planificación estratégica de los recursos tecnológicos y materiales que se esperan consolidar y perfeccionar a mediano plazo, le permite a la organización contar con una

ventaja competitiva diferenciada ya que mejora la eficiencia organizacional y el clima laboral, brindando un espacio seguro y productivo.

### 5.3 Recursos humanos

La gestión de recursos humanos no se limita únicamente a procesos administrativos de contratación o control, sino que se orienta a potenciar el talento, fomentar la capacitación y articular equipos multidisciplinarios capaces de generar valor (Chiavenato, 2017).

En el presente proyecto se requiere la conformación de un equipo multidisciplinario que articule conocimientos técnicos, administrativos y operativos considerando que el recurso humano constituye uno de los pilares clave de la propuesta, por cuanto el modelo se basa en atención personalizada, cumplimiento normativo y asesoría profesional continua. La dotación de personal se ha estimado en función de las actividades esenciales del servicio, la cantidad inicial de clientes previstos y la capacidad operativa proyectada durante el primer año; además, se contempla un enfoque flexible, que permita escalar el equipo según la demanda o la complejidad de los servicios. A continuación, un detalle del personal requerido con la descripción de su función principal:

**Tabla 46.** Personal requerido y funciones asociadas

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Número de personas</b>
Gerente	Gestión, diseño y planificación de servicios	1
Analista de procesos	Publicidad digital, contacto comercial y seguimiento	1
Especialista contable-tributario	Ejecución técnica del servicio contable, tributario y asesorías	1
Auditor	Revisiones externas conforme requerimientos del cliente.	1

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 5.3.1 Perfil requerido

La calidad del servicio y la eficiencia operativa del Centro Integral dependen, en gran medida, de la idoneidad del talento humano que lo conforma. En este sentido, se ha definido un perfil

profesional específico para cada uno de los cargos esenciales, con base en criterios técnicos, experiencia previa y habilidades alineadas a los objetivos estratégicos del proyecto:

### **Cargo 1: Gerente**

#### **Formación académica:**

Título universitario en Administración de Empresas, Contabilidad o Finanzas. Se valoran estudios de cuarto nivel como maestría en Administración (MBA) o áreas afines.

#### **Experiencia profesional:**

Mínimo 5 años en cargos de liderazgo o dirección de proyectos en el ámbito de consultoría o servicios financieros.

#### **Habilidades requeridas:**

- Capacidad de planificación estratégica y operativa.
- Habilidades de liderazgo, coordinación y toma de decisiones.
- Conocimiento del entorno regulatorio y normativo aplicable a Pymes.
- Orientación a resultados y visión de crecimiento empresarial.

#### **Funciones clave:**

- Dirigir y supervisar la gestión integral de la organización.
- Diseñar y validar los servicios ofrecidos.
- Representar institucionalmente a la empresa ante clientes, aliados y entidades de control.
- Evaluar el desempeño general y proponer mejoras estratégicas.

### **Cargo 2: Analista de procesos**

#### **Formación académica:**

Profesional en administración, marketing, comunicación o carreras afines.

**Experiencia profesional:** Al menos 2 años en funciones de contacto comercial, marketing digital o servicio al cliente.

#### **Habilidades requeridas:**

- Manejo de herramientas digitales, redes sociales y plataformas CRM.
- Capacidad de redacción profesional y comunicación efectiva.

- Organización y seguimiento de actividades.
- Orientación al cliente y al logro de metas comerciales.

**Funciones clave:**

- Difundir los servicios mediante canales digitales.
- Mantener contacto con prospectos y clientes activos.
- Coordinar la agenda de servicios con el especialista técnico.
- Realizar seguimiento posterior a la prestación de servicios y gestionar encuestas de satisfacción.

**Cargo 3:** Especialista Contable-Tributario

**Formación académica:**

Contador público autorizado (CPA) o título profesional en contabilidad, auditoría o finanzas.

**Experiencia profesional:**

Experiencia comprobada en elaboración de estados financieros, cumplimiento tributario y asesoría empresarial, preferentemente en el sector Pymes.

**Habilidades requeridas:**

- Conocimiento actualizado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y normativa fiscal ecuatoriana.
- Dominio de software contable y herramientas de automatización.
- Capacidad analítica y redacción de informes técnicos.
- Buen criterio profesional para la toma de decisiones.

**Funciones clave:**

- Ejecutar servicios contables y tributarios según el plan establecido.
- Brindar asesoría técnica personalizada a clientes.
- Acompañar procesos ante el SRI, IESS u otras entidades de control.
- Preparar documentación de respaldo para informes y declaraciones.

**Cargo 4:** Auditor

**Formación académica:**

Título profesional en auditoría, contabilidad o finanzas.

### Experiencia profesional:

Experiencia comprobada en auditoría financiera, cumplimiento regulatorio y evaluación de control interno.

### Habilidades requeridas:

- Conocimiento de NIIF y Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Capacidad para detectar riesgos y proponer recomendaciones prácticas.
- Independencia profesional y objetividad en la evaluación.
- Redacción clara de dictámenes e informes.

### Funciones clave:

- Realizar revisiones externas a solicitud del cliente o conforme normativas aplicables.
- Emitir informes técnicos que respalden la transparencia y veracidad financiera.
- Validar el cumplimiento de políticas contables, tributarias, legales.

## 5.4 Capacidad del servicio

Inicialmente se contempla la capacidad instalada del modelo de negocio propuesto, la cual refiere al conjunto de recursos técnicos y humanos disponibles para ofrecer los servicios proyectados de contabilidad, auditoría y capacitación tributaria. Considera esta planificación, una estructura operativa inicial compuesta por los perfiles profesionales antes descritos, cuya carga horaria mensual permite estimar el número máximo de clientes o actividades que pueden ser atendidas en condiciones normales de operación. La siguiente tabla resume la distribución de estos recursos acorde a su potencial de atención mensual y anual, en función de una jornada laboral estándar y sin contemplar restricciones adicionales.

**Tabla 47.** Capacidad instalada del Centro Integral de Servicios

Servicio	Número de profesionales	Horas necesarias / por mes	Capacidad clientes / por mes	Producción anual estimada
Outsourcing contable	1	160	5	60
Auditoría financiera	1	160	2	24
Capacitación tributaria	1	160	3	36
<b>Total</b>			<b>15</b>	<b>120</b>

**Nota:** Se considera una jornada laboral promedio de 8 horas diarias y 20 días hábiles por mes.

**Fuente:** Elaboración propia, en función de recursos humanos y servicios previstos.

Se estima una capacidad instalada total de 120 unidades de servicio anuales, considerando la combinación proyectada de atenciones contables, procesos de auditoría y eventos de capacitación tributaria. No obstante, dado las condiciones de la empresa en sus primeras fases de operación, se plantea una utilización progresiva de dicha capacidad, iniciando con el 75% durante el primer año de operaciones y aumentando gradualmente hasta alcanzar el 95% al quinto año.

Es justificada esta planificación en función de la curva esperada de posicionamiento en el mercado, la adopción gradual por parte del segmento objetivo y las condiciones del entorno económico. El 5% restante se reserva como margen de maniobra para cubrir eventualidades operativas o necesidades especiales que puedan surgir, garantizando así la sostenibilidad del servicio y la calidad en la atención prestada.

**Tabla 48.** Capacidad utilizada

<b>Año</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>%</b>	<b>Capacidad utilizada (producción anual)</b>
1	120	75	90
2	120	80	96
3	120	85	102
4	120	90	108
5	120	95	114

**Fuente:** Elaboración propia, con base en estimaciones operativas y proyecciones de crecimiento gradual.

Con este enfoque de medición, no solo se dimensiona al proyecto de manera cuantitativa, sino que también se garantiza que las operaciones cumplan con los estándares de eficiencia y calidad que el mercado espera. Es especialmente importante establecer la duración promedio de cada servicio que se ofrece, ya que esto permite calcular la carga de trabajo que un profesional puede manejar en un tiempo determinado. Para ello, se consideran factores como el tiempo dedicado a la gestión contable, planificación tributaria, auditorías externas y talleres de capacitación; estos tiempos, medidos en horas y asociados a unidades específicas (mensual, anual o por sesión), son esenciales para estimar la capacidad instalada y utilizada del negocio. Identificar tales indicadores con precisión fortalece el estudio de factibilidad, ya que convierte en cifras concretas los procesos técnicos que definen la propuesta de valor.

## 5.5 Diseño del ciclo de servicio

El ciclo de servicio contempla una serie de fases organizadas que permiten transformar los insumos en resultados de valor para los clientes y socios. Cada etapa se orienta a garantizar trazabilidad, eficiencia y satisfacción, a la vez que se minimizan errores y se asegura el cumplimiento normativo. A continuación, un detalle de sus principales componentes:

### - **Recepción y clasificación de requerimientos**

El proceso inicia con la recepción formal de solicitudes de servicio, gestionadas a través de herramientas digitales. En este punto se efectúa la verificación preliminar de datos y la priorización de la demanda, considerando criterios de urgencia e impacto para definir el orden de atención.

### - **Planificación operativa**

Una vez identificadas las solicitudes, se desarrolla la planificación del servicio que implica la asignación de recursos, definición de procesos, designación de responsables y fijación de plazos de entrega. Para asegurar la eficiencia se otorgan tableros de control y KPIs que permiten medir tiempos de respuesta, costos asociados y niveles de utilización de la capacidad instalada.

### - **Ejecución del servicio**

En la etapa de ejecución se lleva a cabo la prestación del servicio conforme a protocolos establecidos. El proceso incluye control de estándares de calidad, aplicación de metodologías de trabajo previamente definidas y la supervisión continua del cumplimiento de los procedimientos.

### - **Monitoreo y control de calidad**

Durante la ejecución, se implementan mecanismos de supervisión permanente para evaluar el desarrollo de las actividades. Esta vigilancia permite detectar desviaciones, aplicar correctivos oportunos y asegurar la entrega de resultados alineados con los compromisos asumidos.

### - **Evaluación de satisfacción y retroalimentación**

Finalizada la prestación, se recoge opiniones de los usuarios mediante encuestas, entrevistas u otros mecanismos que generen insumos constantes. La retroalimentación se

incorpora a los procesos de mejora, innovación y capacitación del equipo, constituyendo una fuente clave para perfeccionar los servicios.

- **Análisis de resultados y mejora continua**

Con la información obtenida, se efectúa un análisis integral del desempeño del servicio a través de métricas e indicadores. Este examen permite identificar tendencias, determinar oportunidades de optimización y establecer planes de acción para garantizar la continuidad del ciclo con mayores niveles de calidad.

- **Cierre y cumplimiento normativo**

Consolidación de resultados y verificación del cumplimiento de la normativa vigente que otorga respaldo a la gestión realizada y asegura conformidad razonable con los requerimientos legales y regulatorios.

- **Valoración de la experiencia del usuario**

Después de cada entrega se medirá la percepción del cliente frente al servicio recibido sin limitarse a encuestas ocasionales ya que se aplicará un sistema permanente de observación y diálogo que permitirá identificar oportunidades de innovación, ajustar procedimientos y fortalecer la relación con el cliente.

- **Continuidad y ampliación del servicio**

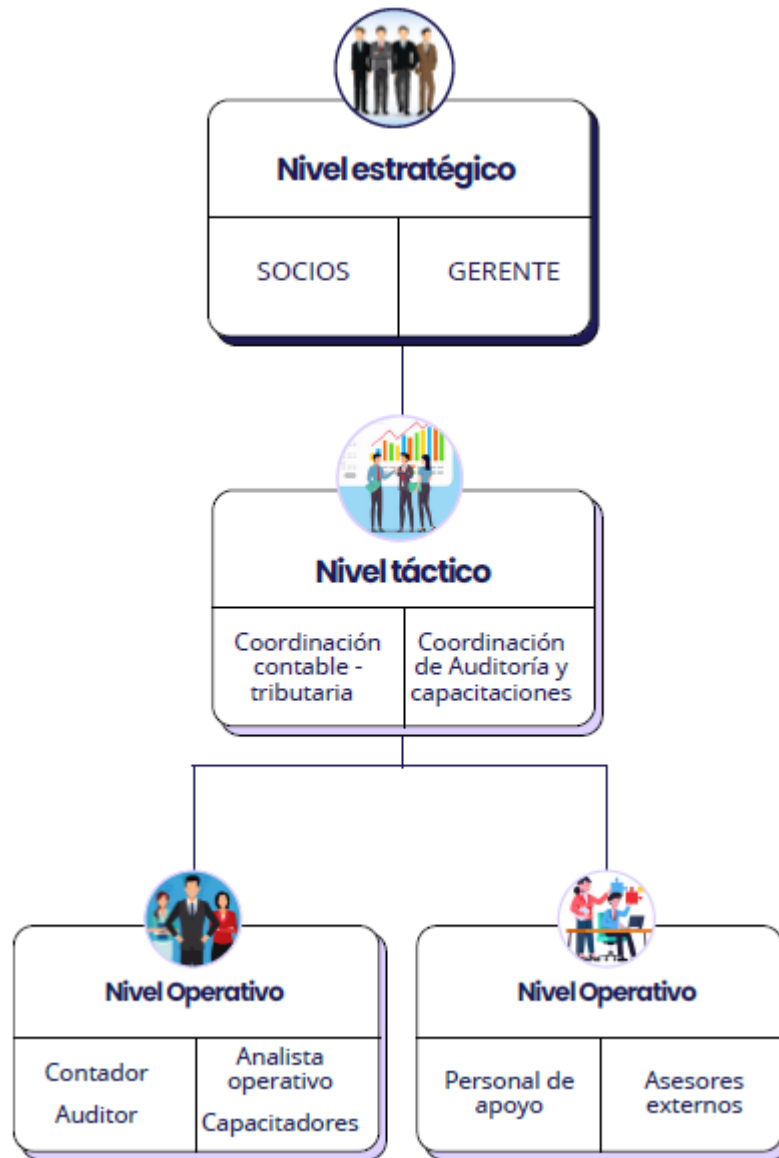
El ciclo no concluye con la entrega de resultados, sino que contempla la posibilidad de extender la relación mediante acuerdos de seguimiento, contratación de nuevos servicios o renovación de los ya existentes. De tal manera, la organización garantizará un acompañamiento constante y adaptable a los cambios en las necesidades del cliente.

## **5.6 Estructura interna y flujograma de procesos**

La estructura interna de la organización, aborda la necesidad de establecer funciones dentro de la misma en estratos de responsabilidad y control. Se propone un modelo jerárquico-funcional con tres niveles (estratégico, táctico y operativo) en donde se resalta que, los niveles superiores o sección estratégica albergan a las autoridades encargadas de tomar decisiones que encaminan el diseño de pautas generales y el marco de nivel superior. El nivel táctico es el área correspondiente a las coordinaciones y jefes que están a cargo de supervisar la ejecución, la

asignación de recursos y la garantía del logro de objetivos. Finalmente, el nivel operativo refiere a los colaboradores que se involucran directamente con los procesos.

**Figura 12** Estructura organizacional propuesta



**Fuente:** Elaboración propia.

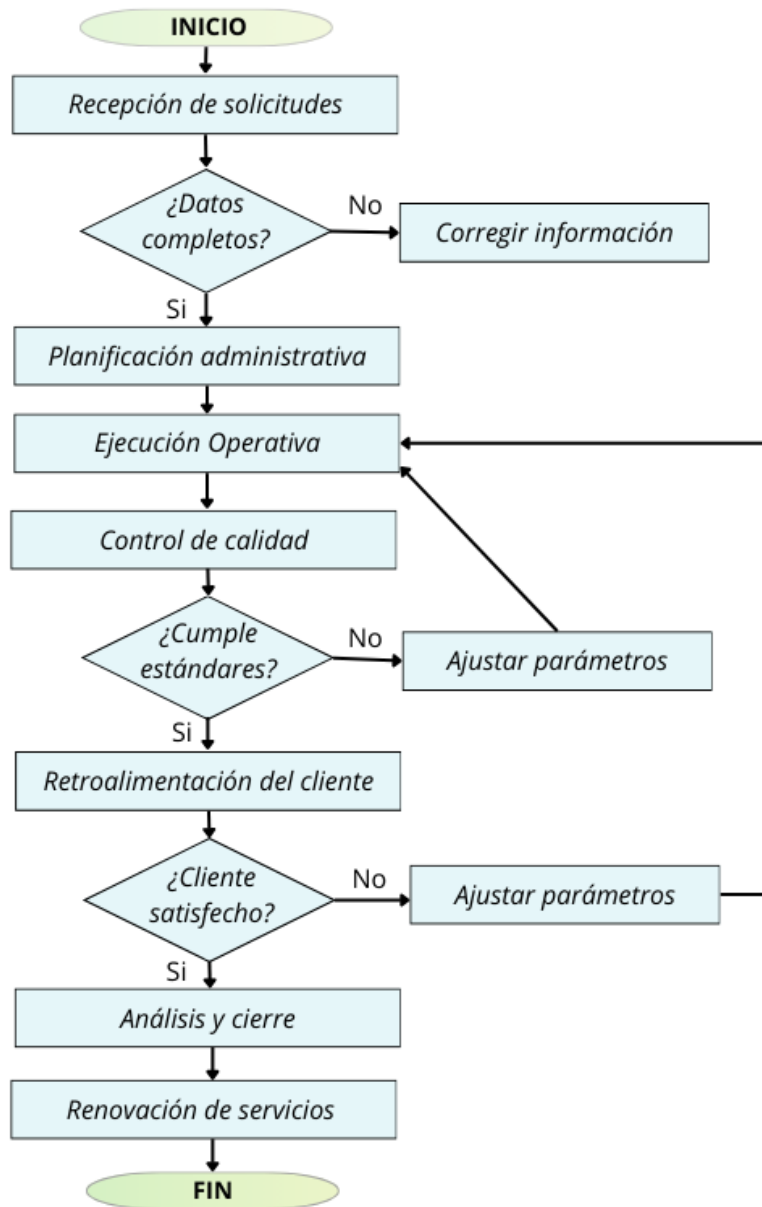
Mientras tanto, el diagrama de flujo del presente proyecto representa la secuencia de actividades y las relaciones interáreas. Su utilidad radica en aspectos que simplifican la comprensión de procedimientos, eliminación de redundancias y la optimización del proceso. En tal contexto, el documento comprende lo siguiente:

- **Recepción de solicitudes:** Corresponde a la primera fase donde se registran y verifican requerimientos iniciales de los clientes, asegurando que la información proporcionada sea

completa y correcta. Posteriormente, se procede a priorizar la atención de acuerdo a necesidades y tipo de servicio solicitado, lo que permite organizar recursos de manera más eficiente.

- Planificación administrativa: Concierno a la definición de recursos, responsables y plazos necesarios para el desarrollo del servicio. Además, para fortalecer la gestión, se incorporan herramientas digitales enfocadas en facilitar el control de la capacidad instalada, tiempos de respuesta y costos involucrados.
- Ejecución operativa: En esta fase el servicio se presenta bajo estándares de calidad previamente establecidos, aplicando protocolos que aseguran la consistencia de los resultados. Durante la ejecución, se lleva a cabo una supervisión en tiempo real a fin de garantizar que los procedimientos se cumplan de forma adecuada.
- Control de calidad: Refiere a un monitoreo permanente que asegura el correcto desarrollo de actividades. A través de este seguimiento se detectan oportunamente posibles desviaciones y se aplican correctivos que fortalecen la confiabilidad del servicio entregado.
- Retroalimentación del cliente: Una vez concluida la prestación, se recopilan opiniones y experiencias de los usuarios mediante diversos mecanismos. Esta información se integra a procesos internos de innovación y capacitación continua, convirtiéndose en una fuente clave para perfeccionar los servicios y elevar los niveles de satisfacción.
- Análisis y cierre: En esta fase se realiza una evaluación integral de métricas e indicadores de desempeño con el fin de identificar logros, dificultades y oportunidades de mejora. Culmina el proceso con la generación de informes finales y la verificación del cumplimiento normativo que respalda la calidad del servicio.
- Continuidad del servicio: Finalmente, se contempla la posibilidad de dar seguimiento a los resultados alcanzados mediante definición de acuerdos adicionales, lo que puede implicar la renovación o extensión de servicios según nuevas necesidades del cliente. De este modo, se aseguran relaciones sostenidas y adaptables en el tiempo.

**Figura 13** Diagrama de flujo



**Fuente:** Elaboración propia.

Con la implementación del sistema de diagrama de flujo se pretende garantizar una adecuada asignación de responsabilidades, minimizando así posibles conflictos dentro de la organización y facilitando mecanismos de evaluación del desempeño más equitativos y objetivos. También se busca promover comunicación interdepartamental adecuada, ya que cada área reconoce claramente cuál es su aporte al proceso global. De este modo, se determina un sistema más eficiente, transparente y receptivo a modificaciones en la demanda o contingencias externas.

## 5.7 Ubicación y alcance geográfico

Concierne un factor estratégico dentro del diseño del proyecto, ya que determina el acceso al mercado objetivo, disponibilidad de recursos y eficiencia en la prestación de servicios. Una adecuada elección del lugar no solo reduce costos operativos, sino que también potencia la competitividad y la cercanía con los clientes. La decisión de localización es crítica porque vincula a la empresa con su entorno económico, social y logístico, condicionando en gran medida el éxito de sus operaciones (Render et al., 2017).

### 5.7.1 Macrolocalización

Por cuanto, refiere a la selección del espacio geográfico a gran escala donde se desarrollará el proyecto, se determina como ámbito de influencia la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, por su relevancia económica y administrativa en el país. Este territorio concentra una alta densidad de Pymes que constituyen el mercado meta principal para los servicios propuestos. Además, la ubicación determinada asegura proximidad con instituciones regulatorias y financieras, lo que facilita el cumplimiento normativo y fortalece la relación con entidades de control.

**Figura 14** Macrolocalización del proyecto, Provincia de Pichincha, Quito.



Fuente: Slideshare (2024)

### 5.7.2 *Microlocalización*

Corresponde a la definición del sitio específico, considerando, entre otros aspectos, criterios de accesibilidad, visibilidad y disponibilidad de infraestructura. En el presente proyecto, se prevé una ubicación en el sector céntrico de Quito con la finalidad de mantener comunicación más directa con los clientes, disponibilidad de transporte y cercanía a zonas comerciales, administrativas y socios estratégicos.

**Figura 15** Microlocalización del proyecto, zona céntrica de Quito.



**Fuente:** Viajandox (2023)

## 5.8 Consideraciones administrativas y legales

La gestión administrativa y el cumplimiento legal representan pilares fundamentales para la sostenibilidad del proyecto, ambos aspectos garantizan que la organización opere bajo principios de eficiencia, transparencia y apego normativo. Su adecuada integración asegura no solo la operatividad formal del negocio, sino también su legitimidad y competitividad en el mercado.

### 5.8.1 *Aspectos administrativos*

El ámbito administrativo del proyecto se sustenta, principalmente, en la implementación de prácticas que aseguren eficiencia, transparencia y control organizacional. En tal sentido, se plantea, por ejemplo, la elaboración y actualización continua de manuales de procesos capaces de estandarizar actividades, garantizando uniformidad en la ejecución de tareas. Estos documentos se complementarán con sistemas de control interno orientados a prevenir irregularidades y con la aplicación de auditorías externas periódicas que otorgan objetividad y fortalecen la confianza de stakeholders. Así también, la gestión administrativa se ve reforzada

mediante la adopción de políticas de adecuada gestión institucional y responsabilidad social corporativa, lo que implica emitir códigos de conducta, informes habituales de cumplimiento y capacidad de transmitir valores éticos en todas sus operaciones.

### *5.8.2 Aspectos legales*

En el ámbito legal, el cumplimiento normativo contempla disposiciones laborales, fiscales, ambientales, de protección de datos personales. Entre los elementos más relevantes se incluyen: formalización de contratos de trabajo, inscripción de empleados en el sistema de seguridad social, declaraciones y pago de impuestos, además de la aplicación de programas de gestión ambiental que se podrían requerir.

De manera particular, para el inicio formal de operaciones, la empresa deberá cumplir con el proceso de constitución ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, lo que implica: registrar la compañía en esta entidad, reservar la denominación social, establecer el capital social, etc. cumpliendo con toda la información necesaria en los trámites físicos y electrónicos que la normativa vigente exige. En complemento de este proceso, será también indispensable la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el SRI, presentando la documentación que para el efecto se requiera, por ejemplo, información que respalde la existencia legal de la entidad, su domicilio fiscal e identidad de sus representantes.

Finalmente, se gestionarán los permisos habilitantes, como la patente municipal y la autorización de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, indispensables para operar en cumplimiento con las ordenanzas locales y los estándares de seguridad.

## 6. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera del proyecto se orienta a garantizar el uso eficiente de recursos y la sostenibilidad a largo plazo, mediante una adecuada planificación de la inversión inicial, control de liquidez y medición de la rentabilidad. Implica tal enfoque, no solo calcular el capital requerido para la puesta en marcha de la empresa, sino también implementar estrategias de administración que reduzcan riesgos y optimicen el flujo de caja en cada etapa del negocio. En este marco, la utilización de herramientas de análisis financiero resulta indispensable para evaluar la factibilidad económica del proyecto y anticipar escenarios adversos (Brealey et al., 2020).

### 6.1 Inversión inicial requerida

Según Gitman y Zutter (2019), la evaluación financiera de un proyecto implica organizar y cuantificar la información monetaria necesaria para determinar su factibilidad y rentabilidad futura. En este sentido, la propuesta contempla una inversión inicial destinada a activos fijos, intangibles, adecuaciones, costos legales y capital de trabajo, con el objetivo de garantizar la operatividad desde el inicio y asegurar la sostenibilidad en el corto y mediano plazo. A continuación, se detalla el plan de inversión:

**Tabla 49.** Inversión Inicial

Descripción	Unidad	Valor Unitario (US\$)	Valor Total (US\$)
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>			
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>1.048,00</b>
Impresora multifuncional Epson L555	1	320,00	320,00
Teléfono celular corporativo Samsung S21	2	260,00	520,00
Cámaras de vigilancia Kit de 3 cámaras con DVR y visión nocturna	1	175,00	175,00
Kit de seguridad	1	33,00	33,00
<b>Equipos de Computación</b>			<b>5.140,00</b>
Computador de escritorio CPU Core i7, RAM 16 GB, Windows 11	1	850,00	850,00
Computador portátil Core i5, RAM 8 GB, Windows 11	6	715,00	4.290,00
<b>Muebles y enseres</b>			<b>2.136,00</b>
Escritorios con altura regulable	3	170,00	510,00

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario (US\$)</b>	<b>Valor Total (US\$)</b>
Sillas giratorias estándar	2	80,00	160,00
Sillas para reuniones tipo Eiffel	8	60,00	480,00
Sofá para recepción	1	180,00	180,00
Mesa de reuniones	1	320,00	320,00
Archivadores metálicos	3	109,00	327,00
Librero/estante organizador	1	138,00	138,00
Papeleras	3	7,00	21,00
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>			<b>8.324,00</b>
<b>Activos Intangibles</b>			
<b>Software</b>			
Contifico	4	480,00	1.920,00
Licencia de CRM HubSpot	1	150,00	150,00
Software de auditoría AuditBrain	1	250,00	250,00
Zoom Pro, WhatsApp Business	2	125,00	250,00
Trello Premium	1	140,00	140,00
Power BI	2	120,00	240,00
Antivirus empresarial Panda	3	45,00	135,00
<b>Total Activos Intangibles</b>			<b>3.085,00</b>
<b>Gastos de Constitución</b>			
Honorarios legales por constitución de la empresa.	1	350,00	350,00
Protocolización de estatutos y escritura pública.	1	500,00	500,00
Trámite de inscripción en el Registro Mercantil.	1	200,00	200,00
Obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.	1	500,00	500,00
Gastos varios de formalización y registro.	1	230,00	230,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>			<b>1.780,00</b>
Capital de Trabajo			12.859,65
<b>Total general</b>			<b>26.048,65</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.1.1 Determinación capital de trabajo

Tal como se aprecia en la Tabla 49, la inversión inicial asciende a un total de \$26.048,65 integrada principalmente por propiedad planta y equipo, donde los equipos tecnológicos y el software especializado representan la mayor proporción debido a su relevancia en la prestación de los servicios propuestos. En tal situación, el capital de trabajo se determina a partir de la

proyección de recursos necesarios para cubrir costos operativos desde el primer año de funcionamiento, buscando consolidar el desarrollo del proyecto desde su etapa inicial; el cálculo empleado para determinar dicho capital responde a la consideración de los siguientes elementos:

$$CT = \frac{\text{Costo Total del Servicio} - (\text{Depreciación Prop. Planta y Eq.} + \text{Amortización})}{365} \times 90$$

Donde:

**Costo Total del Servicio** = Costo del Servicio + Costos de Distribución

**Costo del Servicio** = Sueldos + Costos Indirectos del Servicio

**Costo del Servicio** = \$21.685,40 + \$6.720,00

**Costo del Servicio** = \$28.405,40

**Costo de Distribución** = Gastos de Administración + Gastos Financieros + Gastos de Marketing para Promoción y Ventas

**Costo de Distribución** = \$22.483,30 + \$2.730,10 + \$1.950,00

**Costo de Distribución** = \$27.163,40

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{28.405,40 + 27.163,40 - (2.031,56 + 1.384,23)}{365} \times 90$$

**Capital de Trabajo** = \$12.859,65

Como parte de la estructura de gastos operacionales y administrativos, fueron calculados los sueldos mensuales y anuales de cada colaborador que intervendrá en el proyecto, considerando disposiciones de la normativa laboral vigente. A ello se suman provisiones de beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores y se identifican gastos indirectos vinculados con el funcionamiento general de la organización, tales como servicios básicos, arriendo y suministros. Finalmente, se incluye un presupuesto específico para las actividades de marketing digital y publicidad, que permitirá posicionar la propuesta en el mercado y consolidar la relación con los clientes.

**Tabla 50.** Sueldo nominal de personal operacional

Número de colaboradores	Función	Sueldo nominal	Sueldo anual
1	Especialista contable-tributario	650,00	7.800,00
1	Auditor	650,00	7.800,00
<b>Total</b>		<b>1.300,00</b>	<b>15.600,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 51.** Provisiones de personal operacional

Número de colaboradores	Función	Aporte patronal 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total provisión mensual	Total provisión anual
1	Especialista contable-tributario	72,48	3,25	3,25	54,17	39,17	27,08	54,17	253,56	3.042,70
1	Auditor	72,48	3,25	3,25	54,17	39,17	27,08	54,17	253,56	3.042,70
<b>Total</b>		<b>144,95</b>	<b>6,50</b>	<b>6,50</b>	<b>108,33</b>	<b>78,33</b>	<b>54,17</b>	<b>108,33</b>	<b>507,12</b>	<b>6.085,40</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 52.** Gastos indirectos

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Arriendo oficina	300,00	3.600,00
Servicios básicos	150,00	1.800,00
Suministros generales	70,00	840,00
Otros gastos	40,00	480,00
<b>Total</b>	<b>560,00</b>	<b>6.720,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 53.** Sueldo nominal de personal administrativo

Número de colaboradores	Función	Sueldo nominal	Sueldo anual
1	Gerente	700,00	8.400,00
1	Analista de procesos	650,00	7.800,00
<b>Total</b>		<b>1.350,00</b>	<b>16.200,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 54.** Provisiones de personal administrativo

Número de colaboradores	Función	Aporte patronal 11,15%	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total provisión mensual	Total provisión anual
1	Gerente	78,05	3,50	3,50	58,33	39,17	29,17	58,33	270,05	3.240,60
1	Analista de procesos	72,48	3,25	3,25	54,17	39,17	27,08	54,17	253,56	3.042,70
<b>Total</b>		<b>150,53</b>	<b>6,75</b>	<b>6,75</b>	<b>112,50</b>	<b>78,33</b>	<b>56,25</b>	<b>112,50</b>	<b>523,61</b>	<b>6.283,30</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 55.** Elementos estrategia de marketing digital

Descripción	Valor US\$
Producción de contenido multimedia	220,00
Diseño y mantenimiento de página web corporativa	500,00
Email marketing automatizado	150,00
Gestión de posicionamiento en buscadores (SEO/SEM)	300,00
Publicidad en redes sociales	400,00
Analítica digital y métricas de rendimiento	380,00
<b>Total</b>	<b>1.950,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.1.2 Gastos por depreciación y amortización

Representan un reconocimiento contable del consumo de los recursos invertidos en activos de larga duración. La depreciación se aplica a bienes tangibles como mobiliario, equipos de oficina, computadoras, vehículos, distribuyendo su costo a lo largo de su vida útil estimada. La amortización, por su parte, corresponde a activos intangibles como licencias de software, registros de marca o derechos de uso, cuyo valor también debe asignarse periódicamente en el tiempo. Ambos procesos permiten reflejar con mayor exactitud el desgaste o consumo de los recursos, mejorar la planificación financiera y asegurar que los estados financieros presenten de manera razonable la situación económica de la empresa (Horngren et al., 2014).

En el proyecto, corresponden los siguientes porcentajes de depreciación y amortización de conformidad con sus años de vida útil:

**Tabla 56.** Cálculo depreciación Propiedad Planta y Equipo

Detalle	Valor US\$	Vida Útil	Depreciación%	Depreciación mensual	Depreciación anual
Equipos de oficina	1.048,00	10	10,00%	8,73	104,80
Equipos de computación	5.140,00	3	33,33%	142,76	1.713,16
Muebles y Enseres	2.136,00	10	10,00%	17,80	213,60
<b>Total</b>	<b>8.324,00</b>			<b>169,30</b>	<b>2.031,56</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 57.** Cálculo amortización Software

Detalle	Valor US\$	Vida Útil	Depreciación%	Depreciación mensual	Depreciación anual
Software	3.085,00	3	33,33%	85,69	1.028,23

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 58.** Cálculo amortización Gastos de Constitución

Detalle	Valor US\$	Vida Útil	Año				
			1	2	3	4	5
Gastos de constitución	1.780,00	5	356,00	356,00	356,00	356,00	356,00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 59. Resumen Inversión Total**

<b>Detalle</b>	<b>Valor US\$</b>
Propiedad, Planta y Equipo	8.324,00
Activos Intangibles	3.085,00
Gastos de Constitución	1.780,00
Capital de trabajo	12.859,65
<b>Total</b>	<b>26.048,65</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.2 Financiamiento

Como se observa en la Tabla 49, la inversión inicial requerida asciende a \$26.048,65, de los cuales se ha planificado financiar una parte mediante recursos propios y la diferencia a través de un crédito bancario. En este sentido, se contempla un préstamo de \$15.000,00 otorgado por el Banco Solidario, a un plazo de 36 meses y con una cuota mensual de \$492,50. A continuación, la tabla de amortización respectiva, donde se evidencia a detalle la distribución de capital e intereses de la obligación financiera que deberá cubrirse en el tiempo establecido:

**Tabla 60. Resumen Inversión Total**

<b>Institución financiera</b>		<b>Banco Solidario</b>		
<b>Monto en US\$</b>		<b>15.000,00</b>		
<b>Tasa de interés anual</b>		<b>11,20%</b>		
<b>Plazo</b>		<b>36 meses</b>		
<b>Período</b>	<b>Saldo</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
0	15.000,00			
1	14.647,50	352,50	140,00	492,50
2	14.291,70	355,79	136,71	492,50
3	13.932,59	359,11	133,39	492,50
4	13.570,13	362,47	130,04	492,50
5	13.204,28	365,85	126,65	492,50
6	12.835,02	369,26	123,24	492,50
7	12.462,31	372,71	119,79	492,50
8	12.086,12	376,19	116,31	492,50
9	11.706,42	379,70	112,80	492,50
10	11.323,18	383,24	109,26	492,50
11	10.936,36	386,82	105,68	492,50
12	10.545,93	390,43	102,07	492,50
13	10.151,85	394,07	98,43	492,50
14	9.754,10	397,75	94,75	492,50
15	9.352,64	401,46	91,04	492,50

<b>Institución financiera</b>	<b>Banco Solidario</b>			
<b>Monto en US\$</b>	<b>15.000,00</b>			
<b>Tasa de interés anual</b>	<b>11,20%</b>			
<b>Plazo</b>	<b>36 meses</b>			
16	8.947,43	405,21	87,29	492,50
17	8.538,43	408,99	83,51	492,50
18	8.125,62	412,81	79,69	492,50
19	7.708,96	416,66	75,84	492,50
20	7.288,41	420,55	71,95	492,50
21	6.863,93	424,48	68,03	492,50
22	6.435,49	428,44	64,06	492,50
23	6.003,05	432,44	60,06	492,50
24	5.566,58	436,47	56,03	492,50
25	5.126,03	440,55	51,95	492,50
26	4.681,37	444,66	47,84	492,50
27	4.232,56	448,81	43,69	492,50
28	3.779,56	453,00	39,50	492,50
29	3.322,33	457,23	35,28	492,50
30	2.860,84	461,49	31,01	492,50
31	2.395,04	465,80	26,70	492,50
32	1.924,89	470,15	22,35	492,50
33	1.450,35	474,54	17,97	492,50
34	971,38	478,97	13,54	492,50
35	487,95	483,44	9,07	492,50
36	0,00	487,95	4,55	492,50

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por el Banco Solidario (2025).

### 6.3 Estructura de presupuesto

Concierne a un componente fundamental dentro de la gestión financiera del proyecto, por cuanto permite planificar, organizar y controlar de manera anticipada tanto los recursos necesarios para la operación como los ingresos esperados por la prestación de servicios. Su adecuada elaboración no solo facilitará la asignación eficiente de los recursos, sino que también proporcionará una base sólida para la evaluación de la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

### *6.3.1 Presupuesto de Gastos*

De acuerdo con Horngren et al. (2014), la elaboración de presupuestos constituye una herramienta esencial de planificación, ya que permite anticipar necesidades de recursos y organizar el uso eficiente de los mismos. En la presente propuesta, el presupuesto de costos integra los principales rubros asociados a la operación, como remuneraciones, servicios básicos, depreciaciones, provisiones administrativas. Con el fin de asegurar una estimación realista y ajustada al entorno económico, el cálculo se realizó proyectando los desembolsos anuales en un horizonte de cinco años, considerando además la incidencia de la inflación promedio publicada por el Banco Central del Ecuador, la cual fue de 1,48% a junio de 2025.

**Tabla 61.** Presupuesto de Gastos

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Gastos Operacionales</b>						
Gastos de sueldos	21.685,40	22.006,34	22.332,04	22.662,55	22.997,96	23.338,33
Arriendos	3.600,00	3.653,28	3.707,35	3.762,22	3.817,90	3.874,40
Servicios básicos	1.800,00	1.826,64	1.853,67	1.881,11	1.908,95	1.937,20
Suministros generales	840,00	852,43	865,05	877,85	890,84	904,03
Otros gastos operacionales	480,00	487,10	494,31	501,63	509,05	516,59
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>28.405,40</b>	<b>28.825,80</b>	<b>29.252,42</b>	<b>29.685,36</b>	<b>30.124,70</b>	<b>30.570,55</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y salarios	22.483,30	22.816,05	23.153,73	23.496,41	23.844,15	24.197,05
Depreciación equipos de oficina	104,80	106,35	107,93	109,52	111,14	112,79
Depreciación equipos de computación	1.713,16	1.738,52	1.764,25	1.790,36	1.816,85	1.843,74
Depreciación muebles y enseres	213,60	216,76	219,97	223,22	226,53	229,88
Amortización software	1.028,23	1.043,45	1.058,89	1.074,56	1.090,47	1.106,61
Honorarios profesionales	1.600,00	1.623,68	1.647,71	1.672,10	1.696,84	1.721,96
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>27.143,09</b>	<b>27.544,81</b>	<b>27.952,47</b>	<b>28.366,17</b>	<b>28.785,99</b>	<b>29.212,02</b>
<b>Gastos de Ventas</b>						
Marketing y Publicidad	1.950,00	1.978,86	2.008,15	2.037,87	2.068,03	2.098,63
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>1.950,00</b>	<b>1.978,86</b>	<b>2.008,15</b>	<b>2.037,87</b>	<b>2.068,03</b>	<b>2.098,63</b>
<b>Gastos Financieros</b>						
Gastos Intereses	1.455,96	930,68	343,46	0,00	0,00	0,00
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>1.455,96</b>	<b>930,68</b>	<b>343,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos de Constitución</b>						
Amortización gastos de constitución	356,00	356,00	356,00	356,00	356,00	0,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>59.310,45</b>	<b>59.636,15</b>	<b>59.912,50</b>	<b>60.445,40</b>	<b>61.334,72</b>	<b>61.881,20</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 Presupuesto de Ingresos

Refleja los montos que la empresa espera percibir como resultado de la prestación de sus servicios. Su cálculo parte de la estimación del costo unitario y de la fijación de precios de venta competitivos en el mercado. Para la definición de tarifas se consideró tanto el análisis de la estructura de costos internos como la comparación con los valores de referencia del sector, lo cual permite establecer precios sostenibles y atractivos para las Pymes. De esta manera, los ingresos proyectados constituyen la base para evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto (Gitman & Zutter, 2019). En tal contexto, los precios a considerar en la entrega de servicios, son los siguientes:

**Tabla 62.** Costo unitario de Ingresos

Detalle	Valor US\$
Outsourcing contable	450,00
Asesoría especializada	200,00
Examen de revisión externa	400,00
Herramientas de gestión	150,00
<b>Total</b>	<b>1.200,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, una proyección de costos a cinco años:

**Tabla 63.** Costo unitario de Ingresos

Descripción	Año	No. de unidades producidas	Costo unitario por servicios US\$
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	0	55	1.200,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	1	57	1.205,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	2	63	1.350,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	3	68	1.370,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	4	71	1.400,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	5	73	1.600,00

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la determinación del precio de venta de los servicios se aplicó un margen de rentabilidad equivalente al 10% sobre el costo unitario, con el propósito de cubrir los gastos operativos y generar utilidades sostenibles. Esta estrategia de fijación de precios resulta competitiva frente

al mercado, dado que se establece una tarifa accesible para las Pymes, al mismo tiempo, rentable para la empresa. En la Tabla 64 se presentan los ingresos proyectados, donde se observa que en el primer año se alcanzará un nivel de ganancias que permite validar la factibilidad financiera de la propuesta y su potencial de crecimiento en los siguientes períodos.

**Tabla 64.** Precio de venta proyectado

Descripción	Año	Costo Unitario	Margen de Utilidad	Utilidad	Precio de venta
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	1	1.205	10%	120,50	1.325,00
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	2	1.215	10%	121,50	1.336,50
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	3	1.227	10%	122,70	1.349,70
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	4	1.238	10%	123,80	1.361,80
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	5	1.250	10%	125,00	1.375,00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 65.** Ingresos Totales

Descripción	Año	No. de unidades producidas	Precio de venta	Ingresos totales
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	1	57	1.325,50	75.553,50
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	2	63	1.336,50	84.199,50
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	3	68	1.349,70	91.779,60
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	4	71	1.361,80	96.687,80
Contabilidad, asesoría, auditoría, otros	5	73	1.375,00	100.375,00

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 6.4 Estado de Resultados

Como instrumento contable, permite sintetizar el desempeño económico de la empresa en un periodo determinado, al exponer de manera ordenada los ingresos obtenidos y los gastos incurridos. Se trata de información que permite establecer si las operaciones generan utilidad o pérdida, y se convierte en una herramienta clave para valorar la rentabilidad del negocio. En la presente propuesta, la Tabla 66 muestra la proyección de ingresos, costos y resultados a lo largo

de cinco años, lo que facilita un análisis integral de la viabilidad financiera y respalda acciones necesarias en la toma de decisiones.

**Tabla 66.** Estado de Resultados

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	75.553,50	84.199,50	91.779,60	96.687,80	100.375,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>75.553,50</b>	<b>84.199,50</b>	<b>91.779,60</b>	<b>96.687,80</b>	<b>100.375,00</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>Gastos Operacionales</b>					
Gastos de sueldos	21.685,40	22.006,34	22.332,04	22.662,55	22.997,96
Arriendos	3.600,00	3.653,28	3.707,35	3.762,22	3.817,90
Servicios básicos	1.800,00	1.826,64	1.853,67	1.881,11	1.908,95
Suministros generales	840,00	852,43	865,05	877,85	890,84
Otros gastos operacionales	480,00	487,10	494,31	501,63	509,05
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>28.405,40</b>	<b>28.825,80</b>	<b>29.252,42</b>	<b>29.685,36</b>	<b>30.124,70</b>
<b>Utilidad bruta en Ventas</b>	<b>47.148,10</b>	<b>55.373,70</b>	<b>62.527,18</b>	<b>67.002,44</b>	<b>70.250,30</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos y salarios	22.483,30	22.816,05	23.153,73	23.496,41	23.844,15
Depreciación equipos de oficina	104,80	106,35	107,93	109,52	111,14
Depreciación equipos de computación	1.713,16	1.738,52	1.764,25	1.790,36	1.816,85
Depreciación muebles y enseres	213,60	216,76	219,97	223,22	226,53
Amortización software	1.028,23	1.043,45	1.058,89	1.074,56	1.090,47
Honorarios profesionales	1.600,00	1.623,68	1.647,71	1.672,10	1.696,84
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>27.143,09</b>	<b>27.544,81</b>	<b>27.952,47</b>	<b>28.366,17</b>	<b>28.785,99</b>
<b>Gastos de Ventas</b>					
Marketing y Publicidad	1.950,00	1.978,86	2.008,15	2.037,87	2.068,03
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>1.950,00</b>	<b>1.978,86</b>	<b>2.008,15</b>	<b>2.037,87</b>	<b>2.068,03</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Gastos Intereses	1.455,96	930,68	343,46	0,00	0,00
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>1.455,96</b>	<b>930,68</b>	<b>343,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos de Constitución</b>					
Amortización gastos de constitución	356,00	356,00	356,00	356,00	356,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>	<b>356,00</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>59.310,45</b>	<b>59.636,15</b>	<b>59.912,50</b>	<b>60.445,40</b>	<b>61.334,72</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participación Utilidad Trabajadores</b>	<b>16.243,05</b>	<b>24.563,35</b>	<b>31.867,10</b>	<b>36.242,40</b>	<b>39.040,28</b>
(-) Participación Utilidad Trabajadores	2.436,46	3.684,50	4.780,07	5.436,36	5.856,04
(-) Impuesto a la Renta	3.037,45	4.593,35	5.959,15	6.777,33	7.300,53
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10.769,14</b>	<b>16.285,50</b>	<b>21.127,89</b>	<b>24.028,71</b>	<b>25.883,71</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 Análisis de la Inversión

Permite determinar la conveniencia y rentabilidad de destinar recursos a una determinada iniciativa. La valoración en referencia, proporciona a los responsables de la toma de decisiones información objetiva y fundamentada que facilita aceptar proyectos viables y descartar aquellos que no generan valor económico; es decir que dicha evaluación no solo apoya la asignación eficiente de capital, sino que también fortalece la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Se recalca también que, el análisis de inversiones es una herramienta indispensable para medir riesgos, estimar flujos de efectivo y valorar la creación de valor para los accionistas (Ross et al., 2019).

### 6.5.1 Punto de Equilibrio

Interviene el punto de equilibrio en el análisis, permitiendo identificar el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir tanto los costos fijos como los variables del negocio. En dicho escenario, la empresa no registra ni pérdidas ni utilidades, sino que logra igualar sus ingresos con sus egresos; por lo tanto, es un indicador fundamental para evaluar la viabilidad financiera inicial, ya que define a partir de qué momento las operaciones empiezan a generar rentabilidad. Según Garrison et al., (2021), el punto de equilibrio constituye una herramienta esencial en la planeación empresarial porque ayuda a fijar objetivos de ventas y a valorar el riesgo asociado a diferentes escenarios financieros.

Para su determinación, los costos se clasificaron en fijos y variables (Tabla 67), y posteriormente se aplicó la siguiente fórmula en función de los ingresos proyectados:

$$PE = \frac{CFT}{1 - (CVT / VT)}$$

CFT: Costos Fijos Variables

CVT: Costos Variables Totales

VT: Ventas Totales

Mientras que, para la determinación del punto de equilibrio con base en la capacidad instalada (Tabla 69), se consideró la fórmula siguiente:

$$PE = \frac{CFT}{VT - CVT} \times 100$$

Las tablas 67 y 68 demuestran que en el primer año la empresa deberá alcanzar ingresos de \$58.674,92 que representan el 77,6% de su capacidad instalada para cubrir los gastos y costos del proyecto; para el año 5 deben existir ingresos de \$60.047,88 y una capacidad instalada de 59,82% para generar el punto de equilibrio.

**Tabla 67.** Costos Fijos y Variables

Descripción	Años											
	0		1		2		3		4		5	
	CF	CV	CF	CV	CF	CV	CF	CV	CF	CV	CF	CV
<b>Gastos Operacionales</b>												
Gastos de sueldos	21.685,40		22.006,34		22.332,04		22.662,55		22.997,96		23.338,33	
Arriendos	3.600,00		3.653,28		3.707,35		3.762,22		3.817,90		3.874,40	
Servicios básicos		1.800,00		1.826,64		1.853,67		1.881,11		1.908,95		1.937,20
Suministros generales		840,00		852,43		865,05		877,85		890,84		904,03
Otros gastos operacionales	480,00		487,10		494,31		501,63		509,05		516,59	
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>25.765,40</b>	<b>2.640,00</b>	<b>26.146,73</b>	<b>2.679,07</b>	<b>26.533,70</b>	<b>2.718,72</b>	<b>26.926,40</b>	<b>2.758,96</b>	<b>27.324,91</b>	<b>2.799,79</b>	<b>27.729,32</b>	<b>2.841,23</b>
<b>Gastos Administrativos</b>												
Sueldos y salarios	22.483,30		22.816,05		23.153,73		23.496,41		23.844,15		24.197,05	
Depreciación equipos de oficina	104,80		106,35		107,93		109,52		111,14		112,79	
Depreciación equipos de computación	1.713,16		1.738,52		1.764,25		1.790,36		1.816,85		1.843,74	
Depreciación muebles y enseres	213,60		216,76		219,97		223,22		226,53		229,88	
Amortización software	1.028,23		1.043,45		1.058,89		1.074,56		1.090,47		1.106,61	
Honorarios profesionales		1.600,00		1.623,68		1.647,71		1.672,10		1.696,84		1.721,96
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>25.543,09</b>	<b>1.600,00</b>	<b>25.921,13</b>	<b>1.623,68</b>	<b>26.304,76</b>	<b>1.647,71</b>	<b>26.694,07</b>	<b>1.672,10</b>	<b>27.089,15</b>	<b>1.696,84</b>	<b>27.490,07</b>	<b>1.721,96</b>
<b>Gastos de Ventas</b>												
Marketing y Publicidad	1.950,00		1.978,86		2.008,15		2.037,87		2.068,03		2.098,63	
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>1.950,00</b>		<b>1.978,86</b>		<b>2.008,15</b>		<b>2.037,87</b>		<b>2.068,03</b>		<b>2.098,63</b>	
<b>Gastos Financieros</b>												
Gastos Intereses	1.455,96		930,68		343,46		0,00		0,00		0,00	
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>1.455,96</b>		<b>930,68</b>		<b>343,46</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Gastos de Constitución</b>												
Amortización gastos de constitución	356,00		356,00		356,00		356,00		356,00		0,00	
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>356,00</b>		<b>356,00</b>		<b>356,00</b>		<b>356,00</b>		<b>356,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Costos Totales</b>	<b>55.070,45</b>	<b>4.240,00</b>	<b>55.333,40</b>	<b>4.302,75</b>	<b>55.546,06</b>	<b>4.366,43</b>	<b>56.014,34</b>	<b>4.431,06</b>	<b>56.838,08</b>	<b>4.496,63</b>	<b>57.318,02</b>	<b>4.563,19</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 68.** Punto de Equilibrio en Función de los Ingresos Proyectados

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Punto de Equilibrio en función de Ingresos</b>	<b>58.674,92</b>	<b>58.584,13</b>	<b>58.855,86</b>	<b>59.610,36</b>	<b>60.047,88</b>
Costos Fijos Totales	55.333,40	55.546,06	56.014,34	56.838,08	57.318,02
Costos Variables Totales	4.302,75	4.366,43	4.431,06	4.496,63	4.563,19
Ingresos Totales	75.553,50	84.199,50	91.779,60	96.687,80	100.375,00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 69.** Punto de Equilibrio en Función de la Capacidad Instalada

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Punto de Equilibrio en función de la capacidad instalada</b>	<b>77,66</b>	<b>69,58</b>	<b>64,13</b>	<b>61,65</b>	<b>59,82</b>
Costos Fijos Totales	55.333,40	55.546,06	56.014,34	56.838,08	57.318,02
Costos Variables Totales	4.302,75	4.366,43	4.431,06	4.496,63	4.563,19
Ingresos Totales	75.553,50	84.199,50	91.779,60	96.687,80	100.375,00

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5.2 Flujo de Caja

Facilita el análisis de movimientos de capital asociado al proyecto, por cuanto se trata de una herramienta que permite el registro ordenado de entradas y salidas de capital en cada periodo, se lo puede emplear para identificar la capacidad de la propuesta en la generación de liquidez y sostener sus operaciones. De esta manera, se sistematizan tanto los beneficios como los compromisos financieros, ofreciendo una visión clara de la disponibilidad de efectivo y del equilibrio entre ingresos y egresos a lo largo del horizonte de evaluación.

**Tabla 70.** Movimiento Flujo de Caja

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de Ingresos</b>						
Ventas		75.553,50	84.199,50	91.779,60	96.687,80	100.375,00
<b>Total flujo de ingresos</b>		<b>75.553,50</b>	<b>84.199,50</b>	<b>91.779,60</b>	<b>96.687,80</b>	<b>100.375,00</b>
Propiedad Planta y Equipo	-8.324,00					
Activos Intangibles	-3.085,00					
Gastos de Constitución	-1.780,00					
Capital de trabajo	-12.859,65					
(-) Gastos de Operación		28.405,40	28.825,80	29.252,42	29.685,36	30.124,70
(-) Gastos de Administración		27.143,09	27.544,81	27.952,47	28.366,17	28.785,99
(-) Gastos de Ventas		1.950,00	1.978,86	2.008,15	2.037,87	2.068,03
(-) Gastos Financieros		1.455,96	930,68	343,46	0,00	0,00
(-) Gastos de Amortización		356,00	356,00	356,00	356,00	356,00
<b>Total flujo de Gastos</b>		<b>59.310,45</b>	<b>59.636,15</b>	<b>59.912,50</b>	<b>60.445,40</b>	<b>61.334,72</b>
<b>Total flujo neto de Efectivo</b>	<b>-26.048,65</b>	<b>16.243,05</b>	<b>24.563,35</b>	<b>31.867,10</b>	<b>36.242,40</b>	<b>39.040,28</b>
(+) Préstamo	15.000,00					
(-) Amortización del préstamo		5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00
(-) Participación Utilidad Trabajadores		0,00	2.436,46	3.684,50	4.780,07	5.436,36
(-) Impuesto a la Renta		0,00	3.037,45	4.593,35	5.959,15	6.777,33
<b>Total flujo de Caja</b>	<b>-11.048,65</b>	<b>11.243,05</b>	<b>14.089,44</b>	<b>18.589,25</b>	<b>25.503,19</b>	<b>26.826,59</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5.3 Análisis WACC

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés), permite determinar la tasa mínima de rentabilidad del proyecto, integrando tanto el costo del capital propio como del financiamiento, los cuales son ponderados de acuerdo con su participación en la estructura financiera de la empresa. Según Ross et al., (2019), refleja el retorno mínimo que deben generar

las inversiones para cubrir el costo de los recursos empleados y compensar el riesgo asumido por los inversionistas, se interpreta además como el umbral de rentabilidad que diferencia a los proyectos que aportan valor a los accionistas de aquellos que no lo hacen.

A continuación, la fórmula empleada para su determinación:

$$WACC = \left( \frac{E}{E + D} \times Re \right) + \left( \frac{D}{E + D} \times Rd \times (1 - T) \right)$$

Donde:

E = Valor capital propio.

D = Valor total del financiamiento.

Re = Costo del capital propio.

Rd = Costo de la deuda.

T = Tasa impositiva.

$$WACC = \left( \frac{11.048,65}{11.048,65 + 15.000,00} \times 14,21\% \right) + \left( \frac{15.000,00}{11.048,65 + 15.000,00} \times 11,20\% \times (1 - 0,22) \right)$$

$$WACC = 0,0602723 + 0,050306$$

$$WACC = \mathbf{11,06\%}$$

Representa el costo de oportunidad que será considerado en el cálculo del Valor Actual Neto y en interpretaciones comparativas con resultados de indicadores financieros.

## 6.6 Indicadores Financieros

Permiten evaluar la solidez, eficiencia y rentabilidad de un proyecto o empresa, por cuanto transforman la información contenida en los estados financieros en parámetros cuantitativos que facilitan la interpretación del desempeño económico y la toma de decisiones estratégicas. Su aplicación no solo posibilita identificar la capacidad de generar utilidades y liquidez, sino también medir el nivel de endeudamiento, el uso eficiente de los activos y la sostenibilidad a largo plazo. De acuerdo con Ross et al., (2019), el análisis financiero mediante indicadores, proporciona una visión integral del negocio, ya que refiere a elementos de rentabilidad, riesgo y valor.

### 6.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

Permite determinar la conveniencia de la inversión al comparar el valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial. Su cálculo se realiza utilizando una tasa de actualización que refleja la rentabilidad mínima esperada por el inversionista, lo que asegura que los montos proyectados se ajusten al valor del dinero en el tiempo. La regla de decisión es clara: si el VAN es positivo, el proyecto genera valor y resulta viable; si es negativo, debe descartarse.

La fórmula utilizada para calcular el VAN contempla lo siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

$F_t$  = flujo neto en el año t

$r$  = Tasa de actualización (11,06%)

$I_0$  = inversión inicial (US\$ 26.048,65)

$n$  = número de años (5)

El análisis se efectuó aplicando como factor de actualización, la rentabilidad mínima exigida correspondiente al 11,06% de conformidad a lo indicado en la Tabla 71.

**Tabla 71.** Tasa de actualización 11,06%

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
1+Tasa de Rendimiento (i)	1,1106	1,1106	1,1106	1,1106	1,1106	1,1106
1+i^n (n=Período de actualización)		1,1106	1,233432	1,369850	1,521355	1,689617
Factor de Actualización (1/1+i^n)		0,9004142	0,8107457	0,7300069	0,6573086	0,5918500

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 72.** Valor Actual Neto del proyecto

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	26.048,65					
Flujo de Efectivo		11.243,05	14.089,44	18.589,25	25.503,19	26.826,59
Factor de actualización (11,06%)		0,90041419	0,81074571	0,73000695	0,65730861	0,59185000
Valor actualizado		<b>10.123,40</b>	<b>11.422,95</b>	<b>13.570,28</b>	<b>16.763,47</b>	<b>15.877,32</b>
<b>Suma de valor actualizado</b>						<b>67.757,42</b>
<b>VAN</b>						<b>45.377,88</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En el contexto del presente índice, se evidencia que el proyecto es financieramente aceptable por cuanto se obtuvo un VAN de \$45.377,88. Es decir, se recupera el capital invertido y se obtiene un valor adicional según lo reflejado como valor presente, lo cual confirma su viabilidad. Sugiere también el resultado que, el proyecto es capaz de generar beneficios económicos para los accionistas y exceder el costo de oportunidad del capital, situación que lo hace factible y deseable en un entorno de riesgo moderado.

### 6.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Mide la rentabilidad de un proyecto al identificar la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Su utilidad radica en que permite evaluar si una inversión genera rendimiento superior al costo de capital o a la tasa mínima de rentabilidad establecida por el inversionista. Conforme indican Brealey et al., (2020), la TIR constituye uno de los métodos más empleados en la evaluación de proyectos de inversión, pues facilita la comparación entre alternativas y la toma de decisiones al proporcionar un criterio claro: aceptar el proyecto cuando la TIR supera el rendimiento mínimo esperado y rechazarlo en caso contrario.

Se determina la TIR con las condiciones establecidas en la siguiente fórmula:

$$TIR = T_m + t \left( \frac{VAN_{T_m}}{VAN_{T_m} - VAN_{T_M}} \right)$$

Donde:

$T_m$  = Tasa de descuento menor.

$T_M$  = Tasa de descuento mayor.

$VAN_{T_m}$  = Valor actual neto calculado con la tasa menor.

$VAN_{T_M}$  = Valor actual neto calculado con la tasa mayor.

$t = T_M - T_m$

Se utilizó el método de interpolación lineal aplicando dos tasas de descuento, una menor que arroja un valor positivo y otra mayor que produce un valor negativo, a partir de esos resultados se estima la tasa en la cual el VAN se iguala a cero. Tal procedimiento, se aplica para estimaciones confiables de rentabilidad sin la necesidad del uso de herramientas financieras automatizadas (Sapag, 2018).

**Tabla 73.** Tasa de actualización 19%

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
1+Tasa de Rendimiento (i)	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19
1+i <sup>n</sup> (n=Período de actualización)		1,19	1,42	1,69	2,01	2,39
Factor de Actualización (1/1+i <sup>n</sup> )		0,8403	0,7062	0,5934	0,4987	0,4190

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 74.** Tasa de actualización 25%

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
1+Tasa de Rendimiento (i)	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
1+i <sup>n</sup> (n=Período de actualización)		1,25	1,56	1,95	2,44	3,05
Factor de Actualización (1/1+i <sup>n</sup> )		0,800	0,640	0,512	0,410	0,328

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 75.** Determinación variables TIR

Descripción	Años						Total
	0	1	2	3	4	5	
Inversión Inicial	26.048,65						
Flujo de Efectivo		11.243,05	14.089,44	18.589,25	25.503,19	26.826,59	
Factor de actualización (19%)		0,84034	0,70616	0,59342	0,49867	0,41905	
<b>VAN Menor</b>		9.447,94	9.949,47	11.031,16	12.717,64	11.241,67	<b>6.515,53</b>
Factor de actualización (25%)		0,800	0,640	0,512	0,410	0,328	
<b>VAN Mayor</b>		8.994,44	9.017,24	9.517,70	10.446,11	8.790,54	<b>-1.049,79</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

$$\text{TIR} = 19 + 6 \left( \frac{6.515,53}{6.515,53 - (-1.049,79)} \right)$$

$$\text{TIR} = 19 + 6(0,8612)$$

$$\text{TIR} = 19 + 5,1674$$

$$\text{TIR} = 24,17$$

Conforme el resultado obtenido, la TIR es 24,17% lo que significa que al compararse con el costo de oportunidad estimado en 11,06%, la inversión resulta aceptable desde el punto de vista financiero.

### 6.6.3 Relación Beneficio Costo (RBC)

Se basa en la comparación del valor presente de ingresos con el valor presente de egresos, lo que facilita determinar la conveniencia económica de la inversión; por lo tanto, constituye una medida de eficiencia que refleja el grado de beneficio a obtener por cada unidad monetaria destinada a costos. La regla de decisión es clara: si la RBC es mayor a 1, el proyecto es aceptable; si es menor a 1, no resulta rentable.

A continuación, la fórmula aplicada para la determinación de la RBC:

$$\text{RBC} = \frac{\Sigma \text{Ingresos Actualizados}}{\Sigma \text{Costos Actualizados} - \text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{RBC} = \frac{326.254,24}{223.336,83 - 26.048,65}$$

$$\text{RBC} = 1,65$$

**Tabla 76. Relación Beneficio Costo**

Descripción		Años					Total
		1	2	3	4	5	
	<b>Inversión</b>	<b>26.048,65</b>					
Costos Totales Actualizados (11,06%)	Costos Totales	59.636,15	59.912,50	60.445,40	61.334,72	61.881,20	
	Factor de actualización	0,900414	0,810746	0,730007	0,657309	0,591850	
	Costos actualizados	53.697,24	48.573,80	44.125,56	40.315,84	36.624,39	<b>223.336,83</b>
Ingresos Actualizados (11,06%)	Ingresos	75.553,50	84.199,50	91.779,60	96.687,80	100.375,00	
	Factor de actualización	0,900414	0,810746	0,730007	0,657309	0,591850	
	Ingresos actualizados	68.029,44	68.264,38	66.999,75	63.553,72	59.406,94	<b>326.254,24</b>
	<b>RBC</b>						<b>1,65</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado de la RBC, permite concluir que la inversión es financieramente atractiva en razón de que los beneficios superan los costos del proyecto. Además, al haber considerado una tasa de actualización del 11,06% (costo de oportunidad), el indicador refleja que incluso bajo este rendimiento mínimo esperado, el proyecto mantiene su conveniencia económica.

#### 6.6.4 Retorno sobre la Inversión (ROI)

Permite evaluar la eficiencia de un proyecto al relacionar las utilidades generadas con la inversión realizada, su principal utilidad radica en que ofrece una medida porcentual que facilita comparar distintas alternativas de inversión y determinar el nivel de rentabilidad alcanzado en función de los recursos comprometidos. De acuerdo con Gitman y Zutter (2019), constituye una herramienta clave en la gestión financiera, ya que resume de manera sencilla el beneficio obtenido respecto al capital invertido, convirtiéndose en un criterio de apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

Para determinar los márgenes de beneficio obtenidos en la inversión, se aplicó el análisis ROI mediante la siguiente fórmula que contempla los beneficios proyectados desde 2025 hasta 2029:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto acumulado}}{\text{Inversión inicial}} * 100$$

$$ROI = \frac{98.094,95}{26.048,65} * 100$$

$$ROI = 376 \%$$

El resultado indica que la inversión se recupera claramente en cinco años, lo que equivale en el proyecto, a una fuerte capacidad de generación de valor y retorno. Se demuestra, además, la existencia de crecimiento sostenido de ingresos junto con un control eficiente de costos; sin embargo, es importante considerar que la capacidad de mantener un ROI al mismo nivel depende de la demanda proyectada y de mitigar riesgos operativos y financieros que podrían afectar la rentabilidad.

#### 6.7 Sostenibilidad financiera y riesgo operativo

La sostenibilidad financiera del proyecto se define como flujo de ingresos constante que permita cubrir los costos, reinvertir en la operación y obtener utilidades en el largo plazo. Para el caso en cuestión, la proyección de flujos netos es positiva y creciente, mostrando un incremento de \$11.243,05 en el primer año a \$26.826,59 en el quinto año, situación equivalente a un

incremento que respalda la estabilidad del modelo. Con lo descrito, se alimenta la expectativa respecto a que, al sobrepasar el punto de equilibrio generado por \$58.674,92 en ventas anuales desde el primer año, la empresa tendrá márgenes que le permitirán invertir en alternativas enfocadas en generar un mejor retorno y en afrontar cambios moderados en la oferta y demanda.

Un aspecto fundamental de la sostenibilidad, también es el control en: ejecución de gastos, reinversión de utilidades en tecnología, capacitación y diversificación de servicios a fin de asegurar que la rentabilidad no solo se derive de un contexto positivo, sino que se sustente en un esfuerzo de mejora continua. Igualmente, un ROI acumulado del 376% contribuye en la viabilidad del proyecto al determinar la rentabilidad que representa a corto plazo y su proyección como activo de crecimiento en mediano plazo.

Con relación a la operativa de riesgos, se señalan factores que, de ocurrir, podría comprometer la salud financiera de la empresa; entre los que se incluyen: variación del ingreso por posible disminución en la demanda, cambios permanentes en la normativa empresarial que pudiera generar costos adicionales de operación. Igualmente, se debe considerar el apalancamiento de la eficiencia operacional, debido a que el incremento en los costos variables podría erosionar márgenes de utilidad, conduciendo a resultados adversos.

Con el propósito de mitigar los riesgos antes mencionados, serán aplicadas políticas preventivas y correctivas como: la creación de contratos que incluyan cláusulas de demanda flexible con proveedores, mantenimiento de nivel de reservas de liquidez capaces de sostener gastos fijos durante períodos de demanda baja, reestructuración analítica de la base de clientes, y la posible creación de pólizas que respondan a contingencias críticas. Tales medidas se enfocarán en disminuir la vulnerabilidad del proyecto en escenarios negativos, aumentando su capacidad de recuperación financiera.

Es así que, los resultados proyectados afirman la capacidad del modelo para permanecer viable al complementarse con una gestión adecuada del excedente determinado y estrategias eficientes de gestión de riesgos. Se puede reafirmar la sostenibilidad del proyecto, principalmente, en virtud de: flujo de caja creciente, VAN positivo y ROI alto. Además, mediante el uso de mecanismos de prevención será posible asegurar que el desempeño financiero de la propuesta se mantenga estable dentro del rango anticipado, a pesar de posibles cambios permanentes en el entorno externo.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- Mediante la investigación, en el segmento Pyme de la ciudad de Quito, se confirma la existencia de una demanda insatisfecha que requiere soluciones efectivas a sus necesidades mediante servicios profesionales de contabilidad, capacitación tributaria y, especialmente en aquellas empresas que no cuentan con departamentos internos especializados.
- El modelo de negocio basado en servicios modulares, personalizados y digitalizados demuestra coherencia con las necesidades del mercado objetivo y permite escalar operaciones progresivamente.
- La estructuración operativa proyectada muestra un uso eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos, lo que permite ofrecer servicios especializados sin incurrir en sobrecostos.
- La evaluación financiera del proyecto equivale a una rentabilidad media del 20%, una TIR del 22,7% y un ROI superior al 370%, situación que evidencia viabilidad relevante del proyecto en el horizonte de cinco años
- Ciertas herramientas de análisis estratégico como: el modelo PESTEL, FODA, encuestas con formato Likert, permitieron estructurar un plan de negocios integral, articulando tanto aspectos internos como externos del proyecto. Tales metodologías facilitaron la identificación de factores clave del entorno, así como la definición clara de la propuesta de valor, lo que fortaleció la coherencia entre el posicionamiento de marca, estructura operativa y la sostenibilidad financiera a mediano plazo.
- El modelo propuesto se distingue por priorizar la atención personalizada con acompañamiento técnico continuo, lo cual no solo refuerza la confianza del cliente en los servicios ofertados, sino que también constituye un factor diferenciador frente a propuestas más estandarizadas del mercado; por lo tanto, se trata de una orientación al cliente que permite anticipar necesidades, fomentar relaciones a largo plazo y fortalecer la posición de la marca ante en la competencia.

## 7.2 Recomendaciones

- Consolidar y fortalecer estrategias de captación establecidas, especialmente, mediante alianzas institucionales, campañas digitales y educativas capaces de transmitir información al cliente sobre la importancia del cumplimiento normativo y la adecuada gestión de información que promueva su desarrollo.
- Aplicar un enfoque de mejora continua para adaptar el portafolio a la evolución de la demanda, manteniendo propuestas de valor diferenciada y evaluando constantemente indicadores de satisfacción del cliente.
- Fortalecer el componente de capacitación interna y protocolos operativos mediante la aplicación de procesos formales a fin de garantizar la calidad homogénea del servicio, especialmente en la fase de crecimiento.
- Gestionar adecuadamente los riesgos financieros y establecer reservas operativas que permitan enfrentar posibles escenarios adversos sin comprometer estrategias y recursos que hayan demostrado capacidad de garantizar la estabilidad requerida en el proyecto.
- Mantener el uso de herramientas estratégicas como instrumentos de revisión y mejora continua del proyecto, para lo que será necesario revisar periódicamente su vigencia y la necesidad de ajustarlas, en caso de ser necesario frente a cambios del entorno económico, regulatorio y tecnológico del entorno.
- Es necesario formalizar políticas de atención personalizada y seguimiento post servicio como parte del sistema de calidad que se pretende establecer, incorporando alternativas como, canales de comunicación habitual, encuestas de satisfacción, etc. buscando que tales acciones permitirán mantener relaciones sostenidas con los clientes para facilitar su fidelización y generar retroalimentación útil enfocada en una mejora continua.

## REFERENCIAS

- Aguilar, F. J. (1967). *Exploración del entorno empresarial*. New York: Macmillan.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: Una introducción (14.ª ed.)*. Londres: Pearson Education.
- Baca Urbina, G. (2019). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Educación.
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2024). *Información económica*. Datos estadísticos mensuales:  
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix\\_InformacionEstadistica.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix_InformacionEstadistica.html)
- Banco Mundial. (2024). *Grupo Banco Mundial*. Inflación, precios al consumidor (% anual) - Ecuador: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>
- Banguero, H., Carillo, L., & Aponte, E. (2018). *Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para construir una gran empresa*. California: K&S Ranch Press.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas (13.ª ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Burga, F. (Junio de 2023). *Revista Yura Relaciones internacionales - ESPE*. La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas: <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2024). *Micro, pequeñas y medianas empresas*. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequeñas-medianas-empresas-mipyme>

- Fernández, R., & Bajo, A. (2011). *Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Boston: Pearson Education.
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill Education.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2019). *Principios de las finanzas gerenciales*. Pearson Education, Inc.
- Hilarión, J. (2013). *Emprendimiento e innovación*. Querétaro: Artgraph.
- Horngren, C., Sundem, G., Stratton, W., & Burgstahler, D. (2014). *Contabilidad de costos*. México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (12 de 2024). *Consultas especializadas*. Registro estadístico base de población del Ecuador : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-trimestral/>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 396-403. doi:10.9734/BJAST/2015/14975
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14.ª ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Kotler, P., & Keller, L. (2016). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Likert, R. (1932). *Una técnica para la medición de actitudes*. New York: Columbia University.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto (Grupo Planeta).
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Render, B., Heizer, J., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.

- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2019). *Corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education.
- Santesmases, M. (2021). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sapag, N. (2018). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación (6.ª ed.)*. México: McGraw-Hill Education.
- Servicio de Rentas Internas . (2023). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Suplemento del Registro Oficial 465.
- Servicio de Rentas Internas. (2025). *Normativa Tributaria*. Legislación Nacional - Impuesto a la Renta: <https://www.sri.gob.ec/impuesto-renta#base>
- Slideshare. (2024). *Provincia de Pichincha*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/slideshow/provincia-de-pichincha-1322/37693854>
- Solidario, B. (2025). *Tarifario créditos*. Tasas de interés activas: [https://banco-solidario.com/sites/default/files/tarifario/Banco\\_Solidario\\_TARIFARIO\\_FEBRERO\\_2025\\_Activas.pdf](https://banco-solidario.com/sites/default/files/tarifario/Banco_Solidario_TARIFARIO_FEBRERO_2025_Activas.pdf)
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2025). *Sector Societario*. Normativas: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Institucion/SectorSocietario.php?seccion=normativas>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Gestión de la innovación: Integración del cambio tecnológico, de mercado y organizacional (7.ª ed.)*. John Wiley & Sons Ltd.
- Viajandox. (2023). *Parroquias de Quito en imágenes*. Datos importantes de Quito: <https://ec.viajandox.com/quito/parroquias-de-quito-A3897>
- Womack, J., & Jones, D. (2005). *Lean thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar desperdicios y crear valor en la empresa*. Barcelona: Grupo Planeta.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Marco Conceptual**

Articula teorías relevantes de administración, estrategia, marketing, operaciones, finanzas, que dan sustento técnico y metodológico al modelo empresarial propuesto.

#### **Emprendimiento y plan de negocios**

Concierne al proceso de crear algo nuevo con valor, asumiendo riesgos y beneficios asociados, además facilita la toma de decisiones estratégicas, define la orientación del proyecto y evalúa su factibilidad técnica, económica y financiera antes de su implementación (Hilarión, 2013). En tal contexto, se puede interpretar al plan de negocios como una herramienta que permite organizar ideas, estructurar recursos y proyectar la viabilidad de la propuesta.

#### **Pequeñas y medianas empresas**

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024), las Pymes constituyen más del 95% del total de empresas de la región y generan aproximadamente el 60% del empleo formal. En Ecuador, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, las clasifica por número de trabajadores, nivel de activos y de ventas anuales. Por tratarse de organizaciones que enfrentan desafíos comunes en su operatividad, el proyecto responde a esta realidad mediante soluciones adaptadas a sus necesidades.

#### **Modelo de negocio y generación de valor**

Osterwalder y Pigneur (2011) definen al modelo de negocio como la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Su representación, a través del Business Model Canvas, integra componentes que permiten visualizar el funcionamiento global de una empresa. Con este enfoque, el modelo ContaSAR, que combina tres líneas de servicio: outsourcing contable, auditoría y capacitación, se estructura como una propuesta modular enfocada en la creación de valor a partir de asesorías estratégicas y la digitalización de procesos.

#### **Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional**

Nonaka & Takeuchi (1995), sostienen que el conocimiento es el recurso más importante de las organizaciones modernas, y su gestión efectiva impulsa la innovación y la ventaja competitiva. Su modelo SECI, describe el proceso mediante el cual el conocimiento tácito se transforma en

explícito y se comparte dentro de la empresa. ContaSAR aplica este principio al convertir cada servicio contable o capacitación tributaria en una oportunidad de aprendizaje tanto para el equipo interno como para los clientes, fortaleciendo la relación de asesoría continua.

### **Planeación estratégica y gestión empresarial**

Constituye un proceso sistemático y continuo mediante el cual una organización define su rumbo, establece objetivos, diseña estrategias y asigna recursos para alcanzar los resultados deseados. Según Chiavenato (2019), planificar implica anticipar escenarios futuros y preparar las acciones más adecuadas para garantizar la sostenibilidad institucional, buscando que el proceso no solo se oriente a la toma de decisiones, sino que también proporcione coherencia entre la misión organizacional y el entorno competitivo. La planeación estratégica debe ser dinámica, participativa y orientada a resultados, de modo que la organización pueda adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar oportunidades emergentes. Es preciso, además, destacar que la gestión empresarial moderna integra la planeación con el liderazgo, y la organización con el control, conformando un ciclo que asegura eficiencia y eficacia del desempeño organizacional.

### **Fundamentos de marketing y posicionamiento**

El marketing moderno, según Kotler & Armstrong (2020), constituye un proceso social, administrativo con el cual, los clientes obtienen lo que necesitan a través del intercambio de valor. Su propósito central es crear, comunicar y mantener valor al cliente, fomentando relaciones de largo plazo basadas en la satisfacción y la confianza mutua. Dentro de esta dinámica, el marketing mix conformado por las variables producto, precio, plaza y promoción, representa una herramienta estratégica que permite adaptar la oferta empresarial a las necesidades, expectativas y comportamientos del mercado objetivo.

En el presente proyecto, el producto se traduce en servicios modulares de asesoría contable, auditoría y capacitación tributaria; el precio se estructura de acuerdo con el valor percibido y la capacidad de pago de las Pyme, además, la plaza se desarrolla mediante canales híbridos con accesibilidad y cobertura suficiente; mientras que la promoción se basa en estrategias de comunicación educativa y posicionamiento de marca a través de contenido digital, participación en foros empresariales y alianzas estratégicas. En este sentido, la empresa se posiciona como una Firma accesible, confiable e innovadora, cuyo propósito trasciende la prestación de servicios técnicos para convertirse en un aliado estratégico de las Pymes.

## **Administración operativa y gestión del talento humano**

Refiere a la base funcional de toda organización, al centrarse en la planificación, organización y control de los recursos disponibles con el propósito de generar valor y asegurar la continuidad de los procesos. Según Koontz & Weihrich (2012), la administración implica coordinar personas, materiales, tecnología y tiempo de manera eficiente, buscando alcanzar los objetivos organizacionales con el menor costo posible y el mayor nivel de calidad. Por su parte, Chiavenato (2017) enfatiza que la eficiencia y eficacia son resultados directos de una adecuada estructuración de funciones, responsabilidades, niveles jerárquicos y sistemas de control, lo que permite optimizar la productividad y mantener un equilibrio operativo sostenible.

### **Conceptos financieros**

Conforme menciona Gitman y Zutter (2019), el propósito de una adecuada gestión financiera, es maximizar el valor de la empresa, equilibrando rentabilidad, liquidez y riesgo mediante decisiones acertadas de inversión y financiamiento. Tal equilibrio permite a las organizaciones asegurar su crecimiento sostenible y su capacidad de respuesta ante las variaciones del entorno económico.

La evaluación financiera de proyectos implica analizar la viabilidad económica de las inversiones a través de herramientas cuantitativas que estiman su capacidad para generar valor. Entre los indicadores más utilizados se encuentran el Valor Actual Neto que mide el valor presente de los flujos futuros descontados al costo de capital, la Tasa Interna de Retorno que representa la rentabilidad esperada de la inversión, Retorno sobre la Inversión, el cual relaciona la utilidad neta con la inversión total.

### **Innovación y sostenibilidad**

En la gestión moderna de las organizaciones, la innovación es un componente esencial ya que permite afrontar entornos dinámicos y exigentes. Según Tidd & Bessant (2021), la innovación se define como la implementación exitosa de ideas creativas que generan valor tanto para la organización como para el cliente, y puede manifestarse en productos, procesos, servicios o modelos de negocio. En este sentido, la innovación no se limita a la adopción de tecnología, sino que involucra una cultura organizacional abierta al cambio, el aprendizaje continuo y la participación activa del talento humano.

El concepto de sostenibilidad, referido en el ámbito empresarial por Fernández & Bajo (2011), bajo el enfoque del triple resultado (triple bottom line), propone que el desempeño organizacional debe evaluarse de manera integral considerando tres dimensiones: económica, social y ambiental. Corresponde a un paradigma que define como empresas sostenibles, no solo cuando buscan generar beneficios financieros, sino también cuando crean valor social y buscan reducir su impacto ecológico, contribuyendo al equilibrio entre productividad y responsabilidad.

## Anexo 2. Ficha metodológica

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Base conceptual y oportunidad de mercado	Datos teóricos de diversos autores: libros, investigaciones, etc. Bases de datos: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.	Revisión bibliográfica, análisis comparativo y diagnóstico situacional del entorno Pyme.	Fichas de análisis teórico. Descripción de esquemas de ventaja competitiva y gestión del conocimiento.	Síntesis conceptual y análisis interpretativo que evidencian la brecha de servicios y la oportunidad de mercado en las Pymes.
Estudio de mercado	Información primaria obtenida de administradores y personal clave de Pymes de Quito. Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, INEC.	Aplicación de encuestas estructuradas y análisis contextual mediante herramientas de verificación integrales.	Cuestionario digital con escala Likert de cinco niveles. Matriz PESTEL aplicada para identificar factores externos.	Tablas y gráficos de frecuencias, análisis porcentual de las respuestas. Síntesis interpretativa de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

<b>Procedimiento</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Presentación de resultados de análisis</b>
Plan estratégico	Resultados de estudio de mercado.	Revisión documental y análisis comparativo de estrategias.	Análisis FODA	Diagramas y representaciones visuales.
	Referencias teóricas y modelos estratégicos.		Guías de diagnóstico institucional y herramientas de planeación.	Descripción procedimientos estratégicos en función de políticas y lineamientos de acción.
Estrategia de Marketing	Canales de información de mercado, competencia y preferencias del cliente.	Evaluación de plataformas digitales, encuestas y análisis de diversas fuentes de información.	Cuestionarios digitales: Google Forms- Analytics, SurveyMonkey.	Gráficos de tendencias.
	Percepción del cliente.	Coordinación de eventos de capacitación a potenciales clientes.	Medios de comunicación virtual y espacios físicos.	Resultados de análisis, patrones de consumo y comportamiento de la demanda.
Administración operativa	Personal administrativo y operativo de Pymes.	Observación directa y análisis de procesos.	Listas de verificación estructuradas.	Definición de capacidad mínima y detalle de recursos iniciales
	Información de procesos y estructura organizacional.		Notas de campo.	Flujogramas de procesos.
Gestión Financiera	Proyección de ingresos, costos y rentabilidad.	Revisión documental y cálculo financiero aplicado.	Hojas de cálculo con modelos VAN, TIR, ROI y RBC	Tablas de resultados financieros, rentabilidad y análisis de viabilidad.

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**