

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Estudio de factibilidad para la creación de una consultora de servicios**

**Marthina Troncoso Cordovez**

**Hospitalidad y Hotelería**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciatura en Hospitalidad y Hotelería

Quito, 20 de mayo de 2022

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Hotelería**

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Consultora de Servicios**

**Marthina Troncoso Cordovez**

**Paulina Alexandra Endara Pallasco, M Sc.**

Quito, 20 de mayo de 2022

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Marthina Troncoso Cordovez

Código: 00208952

Cédula de identidad: 1723000467

Lugar y fecha: Quito, 20 de mayo de 2022

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **RESUMEN**

El objetivo del estudio es analizar la factibilidad de la creación de una consultora especializada en los procesos internos que se reflejan en la satisfacción del cliente. El modelo de negocio tiene dos componentes; la auditoría y la consultoría. La auditoría se realiza para evaluar el estado de la empresa (cliente) y determinar las oportunidades de mejora. La consultoría es la etapa de acción en la que ofrecemos asesoría y capacitación para desarrollar y perfeccionar los procesos internos de la empresa (cliente). Se realizó un análisis de la oferta de un servicio similar y se pudo determinar que no existe una oferta directa de este tipo de servicio en Quito, Ecuador. Determinamos la idea inicial como pionera dentro del mercado nacional con oportunidad de abrir nuevas necesidades en un mercado ya existente, generando una propuesta de valor única. Después de analizar la posible competencia y las necesidades del mercado, se estableció que el mercado meta son las PYMES dentro del sector terciario de la economía. Empresas nacionales que cuentan con un sistema de procesos poco eficiente y falencias en sus canales de atención que afecta negativamente a la experiencia de sus clientes. El resultado colateral a largo plazo será generar una mayor rentabilidad, reflejo de la lealtad de los clientes.

### **Palabras Clave**

Consultoría, auditoría, capacitación, servicios, integración, asesoría, experiencia, gestión, rentabilidad, proceso, periodo, satisfacción, propuesta de valor, hospitalidad.

## **ABSTRACT**

The objective of the study is to analyze the feasibility of creating a consulting firm specialized in internal processes that are reflected in customer satisfaction. The business model has two components: auditing and consulting. The audit is performed to assess the state of the company (client) and determine opportunities for improvement. Consulting is the stage of action in which we offer advice and training to develop and improve the internal processes of the company (client). An analysis of the offer of a similar service was carried out and it was determined that there is no direct offer of this type of service in Quito, Ecuador. We determine the initial idea as a pioneer within the national market with the opportunity to open new needs in an existing market, thus generating a unique value proposition. After analyzing possible competition and market needs, it was established that the target market is SMEs within the tertiary sector of the economy. National companies that have an inefficient process system and shortcomings in their service channels that negatively affect the experience of their customers. The long-term collateral result will be to generate greater profitability, a reflection of customer loyalty.

### **Key Words**

Consultancy, services, integration, advisory, experience, management, team, profitability, process, period, satisfaction, value proposition, hospitality

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
Palabras Clave .....	4
ABSTRACT .....	5
Key Words.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
Definición de términos .....	9
CONCEPTO .....	11
Tipo de Empresa.....	11
Ubicación.....	11
Círculo de oro .....	12
Servicios .....	12
Mercado Meta.....	14
Buyer Personas .....	15
SIME - Sistema Médicos USFQ.....	15
Banco Pichincha. ....	16
DESARROLLO Y POSCICINAMIENTO DE MARCA .....	16
Imagen de Marca .....	16
Plan de Marketing.....	17
Objetivos de comunicación. ....	17
Contenido. ....	17
Estructura.....	18
Formato.....	18
Distribución. ....	18
ANÁLISIS DE MERCADO.....	19
Diseño de la investigación.....	19
Entrevista a profundidad guiada .....	19
Resultados investigación de mercado.....	20
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	22
Análisis de entorno .....	22
Análisis de oferta y demanda.....	24
Estructura Financiera.....	26
Pronóstico Financiero .....	27
Análisis de Rentabilidad del Proyecto.....	28
CONCLUSIONES.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Inversión. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso ....	27
Tabla 2: Proyecciones de Ventas. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso .....	28
Tabla 3: Indicadores Financieros: VAN y TIR. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso .....	29
Tabla 4: Anexo H Presupuesto y Tabla de Amortización. Elaborado por Autoras.....	40
Tabla 5: Anexo I Depreciación de Activos. Elaborado por Autoras. ....	41
Tabla 6: Anexo J Detalle Proyección Anual en Ventas. Elaborado por Autoras. ....	43
Tabla 7: Anexo K Estado de Resultados por Escenario. Elaborado por Autoras.....	49
Tabla 8: Anexo L Fujo de Cajas. Elaborado por Autoras. ....	51

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de CM Consulting. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso .....	17
Ilustración 2: Anexo A Organigrama CM Consulting. ....	32
Ilustración 3: Anexo B Menú de Servicios de la Empresa CM Consulting. Elaborado por Autoras .....	33
Ilustración 4: Anexo C Manual de Marca CM Consulting. Elaborado por Autoras. ....	34
Ilustración 5: Anexo G Resultados Encuesta. Elaborado por Autoras. ....	38

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es un estudio de factibilidad para el desarrollo de una consultora de servicios en Quito, Ecuador. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes del proyecto de creación al que hemos denominado CM Consulting.

En primera instancia, es necesario establecer lo que define y representa a una consultora en la actualidad. Una consultora de servicios brinda asesoría especializada a empresas de diferentes industrias con el fin de encontrar oportunidades de mejora y crecimiento, necesidades dentro del equipo y de la empresa, y soluciones a los problemas hallados dentro de la misma. Esta asesoría se sustenta tanto en la experiencia, conocimiento, y habilidades del equipo profesional, como en la innovación y nuevos hallazgos.

La competencia distintiva de CM Consulting es ofrecer asesoría integral desde la motivación de equipo, hasta la optimización de procesos que se vea reflejada en la satisfacción del cliente. El mercado ecuatoriano no es reconocido por la calidad de sus servicios. En general, la cultura del país es una cultura cálida, caracterizada por su gente, sin embargo, al momento de recibir algún servicio, es inusual recibir un servicio excelente. Existe una carencia de educación referente a la hospitalidad, mal trato al cliente y como estos son un reflejo de los procesos internos de una empresa. CM Consulting se convierte en un impulsor para aquellas empresas del sector terciario para que alcancen la excelencia en su servicio y así, desde dentro, cambiar la percepción sobre el servicio. A largo plazo, esto es lo que hará que las empresas progresen individualmente y como una comunidad dentro de la industria de servicios y dentro del sector terciario.

### **Definición de términos**

Auditoría: *“Revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse.”* (Diccionario de la RAE, 2022).

Consultoría: *“Actividad del consultor.”* (Diccionario de la RAE, 2022).

Consultor: *“Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.”* (Diccionario de la RAE, 2022).

Sector terciario: *“Incluye toda actividad que produce un beneficio intangible, que no se puede almacenar, de corta duración y de la que no se puede adquirir propiedad. También se puede decir que al sector servicios corresponden todas las actividades que no forman parte de la agricultura y de la industria.”* (Ludeña, 2022).

NPS: por sus siglas, *net promoter score*, se define como *“un sistema y un indicador para medir la satisfacción del cliente y también medir la lealtad... cuyo único objetivo es descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona.”* (Botey, 2022).

## CONCEPTO

### **Tipo de Empresa**

CM Consulting se constituirá legalmente como sociedad anónima simplificada. Esta sociedad estará compuesta inicialmente por dos socias gestoras; Camila Estrella y Marthina Troncoso. Se acudirá a mediadores legales y profesionales pertinentes a la situación en caso de haber desacuerdos para la toma de decisiones. Entre las socias se aportará \$6.000, valor que representa el 30% del capital inicial y los \$14.000 restantes que representan el 70% de la inversión se conseguirá a través de un préstamo bancario con una tasa de interés nominal del 16%. La organización de esta administración será funcional, para priorizar la especialización de cada miembro por área, tomando en cuenta un orden tipo red, más no lineal o jerárquico. De esta manera, la comunicación se prioriza, las relaciones laborales fluyen con respeto y se logra mayor eficiencia. Referirse al Anexo A: Organigrama CM Consulting.

Inicialmente, el equipo profesional estaría conformado por dos profesionales; ambos especializados en desarrollo y gestión de marca, recursos humanos y hospitalidad. Los profesionales deberán ser expertos en cada área, con experiencia mínima de cinco años en el mercado laboral. Deberán poseer conocimientos sobre las tendencias actuales, habilidades tanto técnicas como blandas y con una alta capacidad de pensamiento lateral. Lo que se busca es que estos tres pilares de una empresa se desarrollen en conjunto y así, como resultado final obtener la máxima satisfacción al cliente.

### **Ubicación**

CM Consulting es una empresa nacional para empresas nacionales que iniciará sus actividades de manera remota. El equipo trabajará desde sus hogares, de manera virtual y con el componente presencial de las visitas constantes a las empresas clientes.

De esta manera se optimizan los gastos fijos fuertes en los primeros años. Conforme el crecimiento de la cartera de empresas clientes y la aceptación del mercado, se evaluará la posibilidad de adquirir oficinas para CM Consulting.

### **Círculo de oro**

Reseñas sobre bancos, hospitales, gestiones del sector público, restaurantes, escuelas y locales, reflejan la necesidad que tiene el mercado de erradicar lo que constituye el servicio en el país. Las razones por las que el país tiene falencias en el servicio al cliente que algunos expertos argumentan son; “no tener una buena cultura de servir al cliente, falta de enseñanza desde establecimientos educativos sobre la importancia de un usuario satisfecho, las condiciones de trabajo y falta de incentivos conllevarían a estos comportamientos.” (El Universo, 2018). Un determinante clave que hoy en día se ve reflejado en la imagen general del país, en sus relaciones internacionales, en el desarrollo de distintas industrias.

CM Consulting busca recalcar la funcionalidad e importancia de un servicio al cliente de calidad, reconociendo que esto es lo que definirá el éxito y la rentabilidad de una empresa a largo plazo. Reconstruir la imagen alrededor del servicio y la hospitalidad, educando a distintas empresas de distintas industrias. Esto se logrará a través de los dos servicios que ofrece CM Consulting; la auditoría para evaluar la empresa, y la consultoría para solventar los problemas hallados y aprovechar las oportunidades de mejora.

### **Servicios**

La auditoría se basará en medir el NPS (Net Promoter Score) a través de un cuestionario seccionado en tres partes. La primera sección se encarga de definir la percepción que tiene la empresa sobre las expectativas de sus clientes. Mediante puntuaciones dentro de una escala, la empresa determina el grado de expectativa que tienen sus clientes en cuanto a

diferentes declaraciones dentro de las siguientes dimensiones; elementos tangibles, seguridad, fiabilidad, empatía y lealtad.

La segunda sección, se encarga de definir la percepción del cliente frente a los servicios que recibe de la empresa y si estos alcanzan la expectativa de estas dimensiones. Por último, la tercera sección hace una ponderación entre las puntuaciones de las anteriores secciones, y la puntuación que reciben las cinco dimensiones previamente listadas según la importancia de estas para el cliente. Por otra parte, la consultoría se realiza con los resultados de la auditoría y consiste en una serie de capacitaciones, introspecciones, ejercicios y cursos según la necesidad de la empresa cliente para poder educar, ayudar, mejorar y rediseñar ciertos procesos, actitudes y/o valores de la empresa.

Luego de obtener la asesoría por parte de CM Consulting y aprobar la auditoría, se espera que la empresa retenga a sus clientes, aumente sus ventas, mejore su imagen, y genere recordación de marca. Los objetivos para alcanzar como consultora de servicios son;

- I. Hallar posibles brechas y oportunidades de mejora
- II. Proveer soluciones a corto, mediano y largo plazo que permitan el desarrollo y crecimiento de nuestras empresas clientes
- III. Aumentar la productividad, eficiencia, competitividad de nuestras empresas clientes, optimizando al máximo los recursos existentes.
- IV. Elevar el estándar de calidad de servicio y hospitalidad en el país

Referencia en el Anexo B: Menú de servicios de la empresa CM Consulting.

El mercado laboral ecuatoriano cuenta con varias empresas que brindan servicios de consultoría a otras empresas. Investigaciones evidenciaron que el valor promedio por hora de trabajo en consultorías, auditorías y honorarios por servicios profesionales en

general es de \$50. De acuerdo con el mercado meta que la consultoría CM Consulting busca llegar, se determinó un valor por hora de \$50. Manteniendo el valor promedio de servicios similares.

Las siguientes proyecciones se hacen con el valor por hora de \$50 a los tres primeros años de inicio de la empresa. Sin embargo, se busca aumentar el valor pasando los tres años; siempre y cuando se haya conseguido una reputación y demanda positiva que permita este aumento. En caso de lograr al segundo año, un posicionamiento del servicio a nivel ciudad, se podría analizar subir la tarifa de hora en el segundo año. Por otro lado, si la demanda no es fuerte los primeros años y no se ha conseguido la reputación y posicionamiento deseado, el valor por hora inicial podría continuar por los siguientes años. CM Consulting se maneja por sesiones diarias con una duración de dos horas.

### **Mercado Meta**

CM Consulting es una empresa que busca atacar a las empresas medianas y grandes, nacionales, y que se encuentren dentro del sector terciario de la economía, no necesariamente dentro de la industria hospitalaria. Se iniciarán las actividades en la ciudad de Quito, con empresas a las que inicialmente podría llegar el equipo con facilidad. Empresas del mercado actual ecuatoriano que manejan de manera diaria y directa el servicio al cliente. Adicionalmente, estas empresas deberán contar con un mínimo de dos años de actividad en el mercado laboral de los que se pueda recopilar suficiente información relevante para la auditoría y consultoría. Estas empresas cuentan con ingresos entre \$1'000.000,00 y \$5'000.000,00. Nuestro target son aquellas empresas que fracasan por motivos relacionados a fallas en procesos internos que se ven reflejados en el servicio al cliente, empresas que tienen una rotación alta de personal no intencional, que no alcanzan números positivos, que tienen clientes que no regresan y tampoco los

recomiendan, empresas que necesitan de un agente externo, un equipo capacitado y especializado para poder identificar lo que se debe corregir y en lo que se puede trabajar.

### **Buyer Personas**

#### **SIME - Sistema Médicos USFQ.**

Información personal/profesional: esta empresa privada está dentro de la industria de las prácticas médicas, cuenta con cuatro clínicas dentro del país, tiene su sede en Cumbayá, Pichincha, fue fundada en 1996 y hoy en día tiene alrededor de 200 empleados. Tiene un modelo de atención médica ambulatoria y pertenece a la USFQ. En su día a día recibe varios pacientes, con diferentes dolencias, de todas las edades y por motivos distintos. Proveen medicina ocupacional y medicina preventiva para empresas.

Valores y miedos: sus valores son la honestidad, el respeto, el profesionalismo, el cariño, la agilidad y la paciencia. Sus miedos serían no poder brindarles a sus pacientes enfermos la atención que necesitan, no cumplir con las expectativas de sus pacientes y angustiar a sus pacientes, más de lo que están.

Metas y retos: brindarles a sus pacientes la atención médica que necesitan y el servicio que se merecen.

Dónde encontrarlo: tienen cuatro clínicas, en Quito y en Manta. Su sede es la de la universidad y es en dónde más flujo de pacientes hay. Además, tienen diferentes canales digitales como cuentas en redes sociales, LinkedIn, Instagram, Facebook, tienen su página web, un Centro de Contacto y puntos de información en las clínicas.

Perfil como cliente: este sería un cliente ideal para nuestra empresa consultora ya que se encuentra dentro del sector terciario de la economía, es una empresa mediana-grande, dispuesta a invertir e innovar, y al ser alumni de la USFQ, las barreras de entrada podrían ser mucho más pequeñas.

### **Banco Pichincha.**

Información personal/profesional: esta empresa se encuentra dentro del sector financiero, es una de las primeras instituciones bancarias del Ecuador, fundada en 1906, perteneciente al Grupo Financiero Pichincha. Su sede está en Quito, Pichincha. Tiene aproximadamente 100,040 empleados.

Valores y miedos: esta empresa tiene como valores la confianza, la seguridad, la coherencia, el esfuerzo, la responsabilidad, y trascendencia. Sus miedos son fallar a sus clientes, no darles la mejor experiencia posible, no ser eficientes.

Metas y retos: su meta es ser el banco más grande y el mejor, su reto es ser más simple y eficiente, desarrollar el mejor equipo humano y tener una gestión sostenible.

Dónde encontrarlo: este banco cuenta con más de 206 agencias a nivel nacional. Su sede está en Ecuador, pero se puede encontrar en varios países como Perú, Colombia, Estados Unidos, España, entre otros. Además, cuentan con varios canales digitales como; redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter) tienen su página web, una banca web, un contact center y puntos de información en todas sus agencias.

Perfil como cliente: este sería un cliente ideal para nuestra empresa consultora ya que se encuentra dentro del sector terciario de la economía, es una empresa grande, dispuesta a invertir e innovar, con un poder adquisitivo alto. Además, tienen una reputación desfavorable en cuanto a su servicio y atención al cliente, que nuestra empresa sin duda podría accionar.

## **DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA**

### **Imagen de Marca**

- a. Nombre: CM Consulting

## b. Logo



*Ilustración 1: Logo de CM Consulting. Elaborado por Camila Estrella y Marthina*

*Troncoso*

## c. Slogan: especializada en la excelencia del servicio

Referirse al Anexo C: Manual de marca CM Consulting

### **Plan de Marketing**

#### **Objetivos de comunicación.**

Awareness o conciencia: entrar a las empresas nacionales con una imagen amigable y una personalidad de héroe.

Conocimiento: que las empresas del sector terciario conozcan los objetivos de CM Consulting y logren identificar los puntos de paridad.

Gusto: comunicar los métodos creativos e innovadores que ofrecemos.

Preferencia: comunicar nuestra ventaja competitiva y beneficios frente a una ausencia de nuestro servicio.

Convicción: transmitir nuestra razón de ser y comunicar el porqué de nuestra empresa a largo plazo.

Compra: comunicar que nuestro servicio marca un antes y un después.

#### **Contenido.**

El racional: paquetes, certificaciones, tema de las capacitaciones, objetivos.

El emocional: el NPS (Net Promoter Score) es el indicador más importante para una empresa

La moral: el país necesita desarrollar y mejorar el servicio y la hospitalidad de empresas en el sector terciario de la economía.

**Estructura.**

Conclusión: la satisfacción del cliente es indispensable

Argumentación única: es necesario educarse y rediseñar ciertos procesos

Argumento más fuerte: no está bien el estándar de calidad de servicio en el país

**Formato.**

Colores: neutros, serios, fríos

Slogan: especializados en la excelencia del servicio

**Distribución.**

Se ofrecerán los servicios de CM Consulting a diversas empresas por medio de nuestra plataforma digital. Nuestros potenciales clientes podrán contactarnos a través de nuestros canales digitales y análogos. La empresa contará con las siguientes redes sociales: Instagram, Twitter, Facebook y LinkedIn.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

### **Diseño de la investigación**

Exploratoria - Para esta sección de la investigación se realizó un estudio secundario. De exploraciones previamente establecidas a nuestro mercado y diferentes servicios similares. Con esta información se pudo extraer información para la construcción del proyecto y el análisis de factibilidad.

Concluyente - Para esta sección de la investigación optamos por dos métodos, encuestas y entrevistas a profundidad. Con esta investigación lo que buscamos es tener una visión más acertada sobre nuestro servicio, conocer a profundidad nuestro mercado meta y obtener mayor cantidad de información para nuestro análisis de mercado. Referirse Anexo D: Preguntas encuesta

Muestra: Utilizaremos un muestreo probabilístico aleatorio simple, al buscar englobar a todos los empresarios posibles del país. Esta encuesta se enviará a través de un enlace de Google Formas por Instagram, Facebook, WhatsApp, y correo electrónico. Se espera obtener respuestas de personas de diferentes rangos de edad, nivel de ingresos y género puesto a que la problemática afecta a todo el mercado. Los elementos dentro de la población tendrán las mismas probabilidades de selección. Además, nuestro procedimiento será aleatorio.

### **Entrevista a profundidad guiada**

Estas entrevistas se realizan de manera personal y vía ZOOM en caso de ser solicitado. Las preguntas están sujetas a cambio según la conversación. Referirse al Anexo E: Estructura de las preguntas.

Entrevistados

- Experto en consultorías
- Empleados de bancos
- Clientes de empresas dentro del sector terciario
- Dos gerentes de empresas del sector terciario

### **Resultados investigación de mercado**

Luego de realizar la investigación secundaria y primaria urante un período de 57 días desde febrero 2022 hasta abril 2022, se pudo evidenciar la necesidad que tiene el mercado de transformar el servicio en el país. Las empresas del sector terciario no cumplen con un estándar de calidad de servicio digno. Los sujetos entrevistados arrojaron hallazgos interesantes en cuánto a su percepción del servicio en el país. Referirse al Anexo F: Entrevista a profundidad: Hallazgos. En cuanto a la encuesta, obtuvimos datos reafirmantes. Referirse al Anexo G: Resultados encuesta.

El 44.4% de los encuestados describirían la calidad del servicio en empresas del sector terciario como “regular” y el 27.8% como “deficiente”. La gente no está completamente satisfecha con el servicio que recibe, la encuesta arrojó que el 69,5% de los encuestados califica con menos de 3 su satisfacción respecto a la atención al cliente. Adicionalmente también se evidenció que el 52,8% de encuestados calificarían una experiencia promedio en una empresa de servicios en la ciudad de Quito con un 3, es decir ni bueno ni malo.

Por otro lado, se halló que, en comparación con otros países, los encuestados perciben en su mayoría, con un 47.2%, que el estándar de servicio y atención al cliente de las empresas en Ecuador es “regular”. El siguiente valor más alto, con un 27.8%, pertenece a la respuesta “deficiente”.

Por último, se preguntó sobre las empresas/industria que debería enfocar más recursos y esfuerzos en mejorar su servicio al cliente y destacó un sector en específico; las empresas públicas, ministerios, SRI, entre otros. La siguiente industria más repetida es la de salud, y también los bancos. Los resultados de la investigación muestran que al país le queda un camino largo para alcanzar un estándar de calidad de servicio óptimo, satisfacer al cliente en su servicio y elevar el servicio en el país.

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

### Análisis de entorno

La satisfacción al cliente es uno de los componentes con mayor influencia para las intenciones de compra de los consumidores. (Cronin & Taylor, 1992) Es por este motivo el cual las empresas buscan mejorar y mantener estándares y procesos de servicio al cliente de calidad; con el fin de crear mayor satisfacción, fidelidad de marca y mayor rentabilidad a largo plazo.

Dentro del Ecuador, existen varias industrias con un componente significativo de atención al cliente dentro de sus procesos operacionales. Dentro del estudio se determinaron dos escenarios; las empresas reconocen la importancia de la atención al cliente para el éxito de estas, pero cuentan con falencias o las empresas no cuentan con el conocimiento suficiente para dar la importancia de la atención al cliente dentro de sus procesos y por eso no lo implementan. Concluyendo que el entorno del mercado necesita la oferta de una consultora de servicios para brindar soporte y mejora a las empresas con implementación de técnicas patentadas por la consultora o, brindar un servicio completo desde la impartición de conocimientos hasta la implementación de técnicas.

De la misma manera se determinó que las empresas no consideran importante el componente de atención al cliente, al manejar una percepción que esta no genera o influye en los ingresos. Sin embargo, de acuerdo con Mariano Molina (2014), la satisfacción del cliente genera un flujo estable de ingresos al contar con su fidelidad, ayudando a reducir la elasticidad del precio y los costos de futuras transacciones. (Molina, 2014) Generando un impacto positivo y significativo en los ingresos de la empresa, por ende, mejorando notablemente la rentabilidad a largo plazo.

Dentro del análisis de entorno en el aspecto legal, de acuerdo con la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador en el artículo 27 los servicios profesionales ofrecidos a los clientes dentro de la atención, es el deber del proveedor del servicio brindar un servicio de calidad con ética profesional. (2021) Por lo cual no solo es necesario para la imagen y reputación de la empresa brindar un servicio de calidad, sino es un deber de esta. Recalcando la importancia de una excelente atención al cliente incluso en empresas fuera de la industria hospitalaria.

Dentro de las percepciones sociales, de acuerdo con el análisis del entorno general nacional, se determinó que existe una percepción generalizada social frente a la calidad de atención al cliente por parte de los ecuatorianos. La percepción social tiene como referente la atención de empleados nacionales como baja o moderada en referencia a la calidad de servicio que extranjeros brindan. Esto genera malestar dentro de la sociedad por tres motivos principales: (1) Si las condiciones del mercado son las mismas para todos, se cuenta con la misma información y capacitación, cuál es el motivo principal para la diferenciación al momento de atender un cliente entre un empleado nacional a un extranjero. (2) Al contar con personal extranjero mejor capacitado para la atención de cliente, la demanda laboral se ve direccionada a la contratación de mano de obra extranjera a la nacional. Esto ocasiona un malestar al generar rechazo a empleados extranjeros. (3) La imagen país hacia el exterior referentes al servicio al cliente se ve determinado por la calidad de trabajo del empleado extranjero, mas no por el nacional. Creando una imagen a nivel internacional que los empleados nacionales carecen de conocimientos y preparación para la atención. Esto no solo crea una imagen negativa frente al personal ecuatoriano, sino que refuerza la calidad de servicio en países vecinos lo que crea una demanda mayor de turismo hacia estos países y no al Ecuador.

En las variables económicas, se encuentran la capacidad y deseo de pago de las empresas frente al servicio de consultoría prestado. Considerando como una de las trabas principales la determinación del valor del servicio prestado frente a los resultados obtenidos. Así mismo, la incertidumbre constante de la economía nacional representa un posible desafío frente a la demanda del servicio de consultoría en periodos de recesión. Limitando los ingresos continuos a la consultoría, implicando un flujo de efectivo y rentabilidad baja a largo plazo. De la misma manera, la inseguridad jurídica frente a las leyes económicas presenta un obstáculo para la representación de las finanzas futuras de la consultora. Por lo que es difícil establecer futuros ingresos y rentabilidad si se tiene la incertidumbre de posibles cambios en la parte jurídica del país.

### **Análisis de oferta y demanda**

De acuerdo con la investigación realizada se determinó que dentro del mercado nacional no existen empresas de consultorías con enfoque único en servicios, concluyendo a la creación de una consultoría de servicios para empresas terciarias de servicios como única oferta. De la misma manera, existen un sin fin de empresas dedicadas a diferentes industrias con un componente clave en atención al cliente, lo que crea una demanda importante.

Al no contar con ofertas similares anteriores el mercado nacional no se encuentra familiarizado con un servicio de consultoría. lo que podría crear incertidumbre o duda frente si es necesario la contratación de la consultoría en sus servicios. En este caso, dentro de análisis de factibilidad fue necesario determinar métodos de incentivo para la creación de necesidad del servicio de consultoría y con esto crear un generador de demanda significativa. Dentro de los métodos están los indicadores de calidad de servicios mencionados en puntos anteriores. Al no tener ofertas similares se crean dos escenarios dentro del estudio. No existe competencia y no existen antecedentes del servicio.

Poniendo a CM Consulting en ventaja competitiva por los siguientes años hasta la posible creación de una compañía competidora. Se crea una brecha de ventaja al no tener competencia porque los precios por el servicio brindado se estipulan desde los objetivos a alcanzar dentro de la consultoría dentro de un periodo determinado de tiempo.

Es decir, las tarifas del servicio se crean dependiendo del tiempo a invertir, conocimientos y técnicas a implementar, juntos con el periodo de análisis previo al proceso de cambios; sin necesidad de basarse en tarifas de la competencia. Por otro lado, al no contar con consultoras de servicios en empresas terciarias no se encuentran con antecedentes del proceso a seguir, objetivos alcanzar o métodos de aplicación de conocimientos. Poniendo a CM Consulting como pioneros en implementación de técnicas y conocimientos. Generando una ventaja de poder realizar el proceso de implementación de cambios de mejora en atención al cliente desde los principios de la empresa y no por obligaciones o imposiciones de la competencia o del mercado.

Así mismo, al ser pioneros de la idea de consultoría CM Consulting puede crear estándares y sellos de calidad únicos a nivel país. Creando parámetros de excelencia patentados, generando procesos de implementación difíciles de copiar, dejando la competencia en desventaja o nulidad total frente al mercado nacional.

Dentro de la posible demanda, todas las provincias del Ecuador cuentan con empresas terciarias de servicios, lo que crea un mercado finito, pero amplio y creciente. La demanda no se estanca al final de los años ya que la creación de empresas terciarias de servicios continua y cada vez son más las empresas con esta denominación de la Superintendencia. Al basarse en empresas de múltiples industrias que tengan como un componente importante la atención al cliente, la oferta y posibilidad de contratación es bastante amplia lo que genera un escenario positivo frente al estudio de factibilidad de la creación de la compañía.

## Estructura Financiera

Para la estructuración financiera, fue necesario determinar ocho componentes principales: presupuesto, inversión, proyecciones de ventas a cinco años más la perpetuidad del negocio en el año sexto con una tasa de descuento del 15%, tabla de amortización del préstamo bancario, estados de resultados, flujo de caja, VAN y TIR.

El presupuesto inicial es de \$20.000, el cual \$6.000 representando el 30% viene de capital propio y los \$14.000 restante se busca conseguir mediante un préstamo bancario con un interés del 12% a tres años plazo. Referirse Anexo H: Presupuesto y Tabla de Amortización.

Los \$20.000 de presupuesto inicial será invertido de la siguiente manera.

CONCEPTO	AÑO 0		
	CANT.	PRECIO	TOTAL
<b>Inversión fija</b>			
Equipos de computación	2	\$500,00	\$1.000,00
Muebles de administración	2	\$80,00	\$160,00
Suministros de oficina	2	\$100,00	\$200,00
Adecuaciones oficina	2	\$50,00	\$100,00
Imprevistos	1	\$200,00	\$200,00
Software/sistemas	1	\$600,00	\$600,00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>			\$2.260,00
<b>Inversión diferida</b>			
Renovación licencias	2	120	\$240,00
Gasto en actualizaciones	2	180	\$360,00
Gastos en estudios	2	\$180,00	\$360,00
Gastos en organización	2	\$130,00	\$260,00
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>			\$620,00
<b>Inversión en capital de trabajo</b>			
Salarios gerenciales + beneficios de ley (3 meses)	2	\$2.700,00	\$5.400,00
Servicios profesionales	3	\$800,00	\$2.400,00
Permisos y patentes	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Depósitos iniciales	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Servicios de cobro bancario	1	\$500,00	\$500,00
Desarrollo de marca	1	\$4.500,00	\$4.500,00
Seguros	2	\$100,00	\$200,00

Energía eléctrica (3 meses)	3	\$20,00	\$60,00
Agua potable (3 meses)	3	\$20,00	\$60,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$17.120,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>\$20.000,00</b>

Tabla 1: Cuadro de Inversión. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso

Como se puede visualizar en la Tabla 1: Cuadro de Inversión, la inversión en capital de trabajo es la mayor, representando el 85.6% de la inversión total. Sin embargo, la mayoría de estos rubros se cancela de manera anual, quedando contemplado el rubro para el resto del año 1. De igual manera, la inversión fija como muebles y tecnología que lo realiza una sola vez por un periodo de tres años, dependiendo de la depreciación del inmueble, quedan contempladas para el resto del año 1 y no se reflejan en los gastos de los siguientes años. Referirse a Anexo I: Depreciación de activos. Con excepción de algunos inmuebles, necesarios de cambiar a partir del cuarto año. Es necesario tomar en consideración, que el cuadro de inversiones se realizó a tres meses de gastos, siendo el referente del año 0.

### **Pronóstico Financiero**

Dentro de las proyecciones de ventas anuales a cinco años consecutivos, se analizó un escenario neutro, pesimista y optimista. Al ser un negocio relativamente nuevo, el reconocimiento del servicio puede llevar de uno a tres meses desde la apertura de la empresa en ser relevante. Por lo que se determinó que los primeros tres meses no se realizarán consultorías y todos los esfuerzos serán dedicados al posicionamiento de marca y la penetración del mercado. Los gastos de estos tres meses están contemplados dentro de la inversión inicial por lo que no habrá problemas de liquidez. A continuación, se muestra un resumen de la proyección de las ventas de los primeros cinco años.

<b>Proyecciones de Ventas Anuales Escenario Neutro</b>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$22.000,00	\$38.000,00	\$54.000,00	\$66.500,00	\$77.500,00

<b>Proyecciones de Ventas Anuales Escenario Pesimista</b>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$7.000,00	\$11.000,00	\$48.000,00	\$68.000,00	\$82.000,00
<b>Proyecciones de Ventas Anuales Escenario Optimista</b>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$28.000,00	\$36.000,00	\$58.000,00	\$72.000,00	\$82.000,00

*Tabla 2: Proyecciones de Ventas. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso*

Referirse al Anexo J: Detalle proyección anual de ventas, para encontrar los cálculos y explicaciones de cada año, según los clientes esperados y la máxima capacidad. Además, se realizó un estado resultados por cada uno de estos escenarios. Referirse al Anexo K: Estado resultados por escenario

### **Análisis de Rentabilidad del Proyecto**

Tras medir las proyecciones de ventas de los primeros cinco años, se continuó con el cálculo de la perpetuidad del año sexto con una tasa de descuento del 15%. Para esto, se analizaron los flujos de caja para los primeros cinco años en los tres escenarios presentados; con el fin de establecer el VAN y TIR de los tres escenarios. Referirse Anexo L: Flujo de Cajas. Como se puede observar en la Tabla 3: Indicadores Financieros: VAN y TIR, en un escenario neutro, el retorno de inversión comienza en el tercer año con un VAN de \$2.11,69. Para el escenario negativo, no se reflejan utilidades hasta el tercer año, reflejando un VAN pesimista de \$-21.269,32. Para el escenario optimista el retorno de inversión se logra en el tercer año, con un VAN de \$20.768,60. En el análisis de estos escenarios frente al VAN y TIR fueron los determinantes para establecer la factibilidad del negocio. Como se evidenció, en los escenarios neutros y optimistas se logra un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de descuento lo que demuestra la factibilidad del negocio de CM Consulting.

Escenario Neutro en dólares (USD)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6...
<b>Inversión Inicial</b>	-20.000,00						
<b>Flujo de Caja</b>		-30.840,52	-8.715,58	954,33	12.182,53	14.182,53	94.550,20
<b>VAN</b>	2.112,69						
<b>TIR</b>	15,93%						
Escenario Pesimista en dólares (USD)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6...
<b>Inversión Inicial</b>	-20.000,00						
<b>Flujo de Caja</b>		-44.985,52	-24.946,97	-2.652,65	13.084,27	15.084,27	100.561,83
<b>VAN</b>	-21.269,32						
<b>TIR</b>	7,47%						
Escenario Optimista en dólares (USD)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6...
<b>Inversión Inicial</b>	-20.000,00						
<b>Flujo de Caja</b>		-25.182,52	-9.917,91	3.358,98	15.488,92	17.488,92	116.592,83
<b>VAN</b>	20.768,60						
<b>TIR</b>	23,77%						

Tabla 3: Indicadores Financieros: VAN y TIR. Elaborado por Camila Estrella y Marthina Troncoso

## CONCLUSIONES

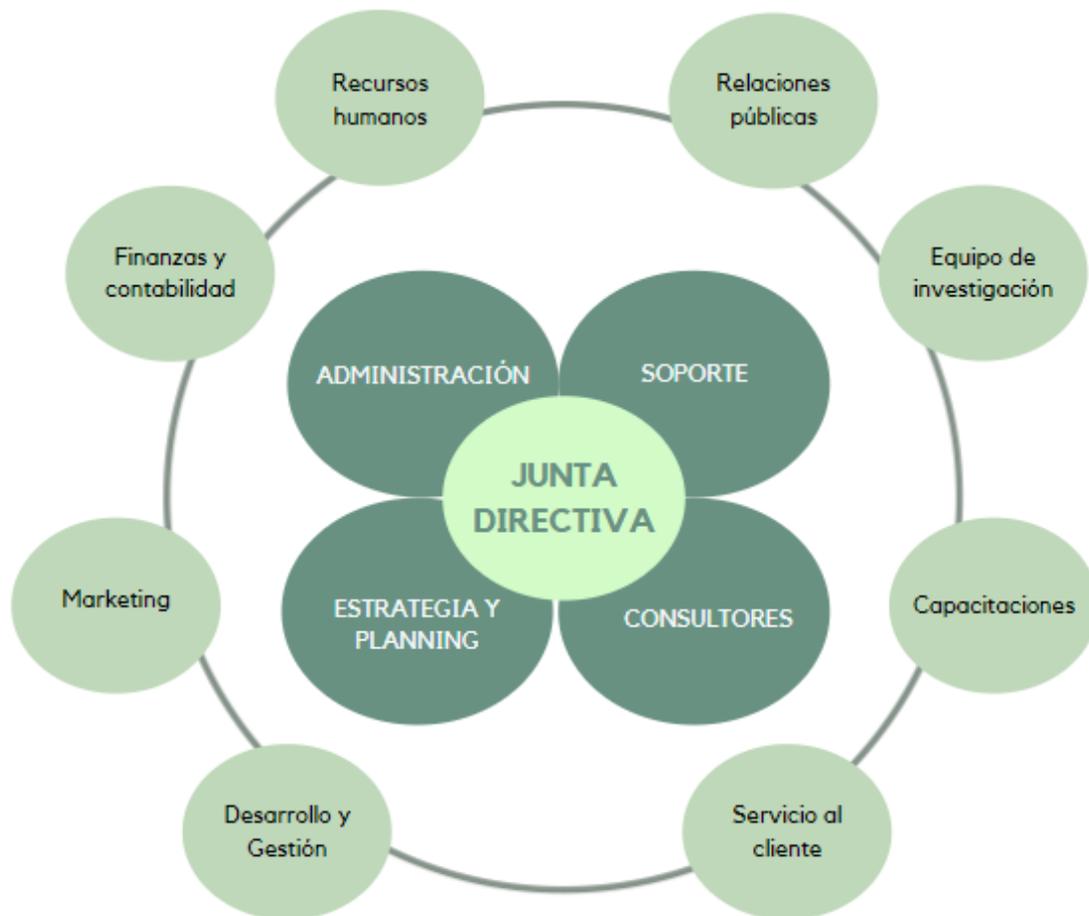
Tras haber concluido el estudio de factibilidad sobre el desarrollo de una consultoría de servicios, se puede concluir que el proyecto es viable. Al ser un servicio relativamente nuevo en el mercado nacional, la posibilidad de crecimiento es constante en el tiempo. De igual manera, no se encontraron competidores directos enfocados en el NPS, y especializados en nuestros servicios, por lo cual se presenta la consultoría como un servicio innovador y diferente en el mercado. Esto nos abre la posibilidad de conseguir una mejor aceptación de mercado y lograr posicionarnos como una marca líder.

Las investigaciones realizadas, demostraron que el mercado ve la necesidad de un servicio que la consultoría busca brindar y que se encuentran dispuestas a adquirir este tipo de servicio. Demostrando que existe la demanda suficiente en el mercado objetivo, permitiendo un crecimiento anual y la rentabilidad a largo plazo.

Después de las proyecciones financieras establecidas para el periodo de tiempo en análisis en los escenarios presentados, se establece un retorno de inversión en el tercer año, con indicadores financieros positivos reflejando la factibilidad del negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Botero, María Mercedes, & Peña, Paola (2006). CALIDAD EN EL SERVICIO: EL CLIENTE INCÓGNITO. *Suma Psicológica*, 13(2),217-228.[fecha de Consulta 27 de Marzo de 2022]. ISSN: 0121-4381. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870007>
- Botey, P. (2022, 7 marzo). Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula? INBOUNDCYCLE. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Congreso Nacional. (2021). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Ley No. 2000-21) Art. 27.
- Ferrari, C. F. J. (2021, 13 octubre). Sector terciario o servicios. Economipedia. Recuperado 26 de marzo 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>
- Molina, M. A. (2014). Satisfacción del cliente y rentabilidad: modelo de comportamiento del consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo.
- Real Academia Española. (2022, 24 marzo). Real Academia Española. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.rae.es/>
- Redacción El Universo. (2018, 26 abril). Atención al cliente con falencias en Ecuador. El Universo. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador/>

**Ilustración 2: Anexo A Organigrama CM Consulting.****Elaborado por Autoras**

**Ilustración 3: Anexo B Menú de Servicios de la Empresa CM Consulting.  
Elaborado por Autoras**



# MENÚ DE SERVICIOS

PARA NUESTROS CLIENTES

- 1 Auditoría para medir el desempeño de la empresa a través del NPS


- 2 Resolución de problemas referentes a las personas y el desempeño de las mismas


- 3 Construcción de valor e imagen de marca


- 4 Rediseño de procesos internos



Trabajamos uno a uno con nuestros clientes ofreciendo asesoría integral desde la motivación de equipo, hasta la optimización de procesos que se vea reflejada en la satisfacción del cliente



**Ilustración 4: Anexo C Manual de Marca CM Consulting. Elaborado por Autoras.**

Usos de logo:



Tipografía principal: MONSTERRAT

Otros textos: HK Grotesk Medium

Color  
#353e4b



Color  
#252b34



Color  
#FFFFFF



Íconos



### **ANEXO D: Preguntas encuesta**

- P1. ¿Cómo describirías la calidad del servicio en empresas del sector terciario de la economía? \*referencia de dichas empresas en la imagen a continuación
- P2. Del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a te sientes con la atención al cliente que brindan las empresas de servicios en el país?
- P3. Del 1 al 5, ¿cómo calificarías una experiencia promedio en una empresa de servicios en la ciudad de Quito? Ejemplo: Bancos, hospitales, instituciones educativas, centros comerciales, empresas de telecomunicaciones, etc.
- P4. En comparación con otros países, ¿cómo percibes el estándar de servicio y atención al cliente de las empresas en Ecuador?
- P5. ¿Qué empresas o industria crees tú que debería enfocar más recursos y esfuerzos en mejorar su servicio al cliente?

Elaborado por Autoras.

### **ANEXO E: Estructura de las preguntas para la entrevista a profundidad**

1. ¿Cuál es tu relación con las empresas dentro del sector terciario?
2. ¿Cómo describirías la cultura de servicio del país? ¿En comparación con otros países?
3. ¿Cómo calificarías el servicio al cliente dentro de las empresas del sector terciario de Quito?
4. ¿Qué tan necesario crees tú que es la atención y el servicio para una empresa?
5. ¿Cómo crees que una consultora de servicios podría ayudar a empresas dentro del sector terciario a elevar el estándar de calidad de servicios?

Elaborado por Autoras.

**ANEXO F: Entrevistas a profundidad: Hallazgos**

*“El servicio en Ecuador es pésimo”*

*“Preferimos contratar personal extranjero porque a menudo están mejor capacitados”*

*“Es tan común el mal servicio, que cuando alguien si es bueno o una empresa tiene buen servicio al cliente, uno se asombra”*

*“Muchas veces uno sin darse cuenta brinda un mal servicio, pero porque está cansado o no está satisfecho en donde trabaja, es complejo”*

*“Los dueños de las empresas deberían escucharnos más a los clientes y ver que aún falta por capacitar”*

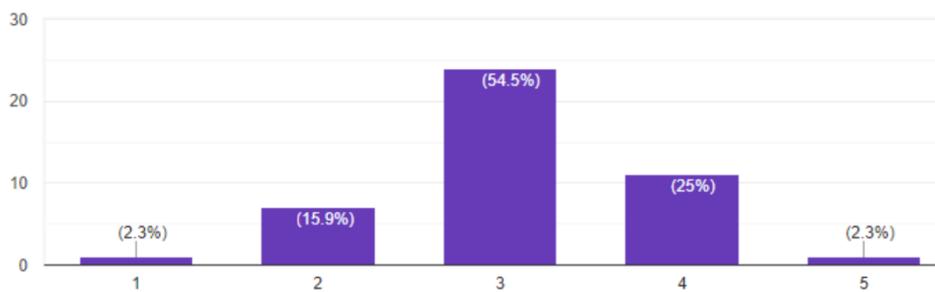
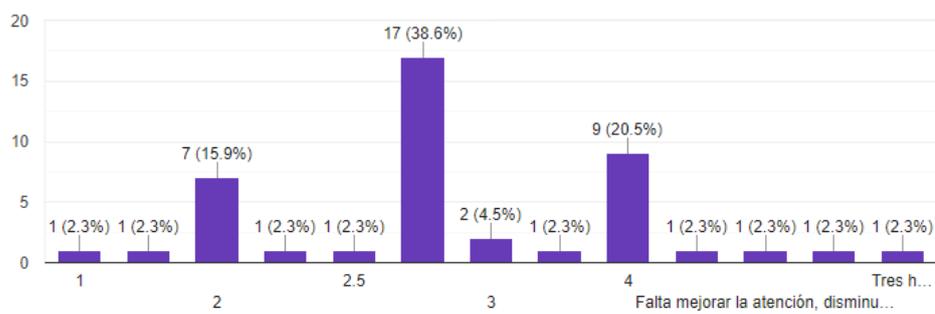
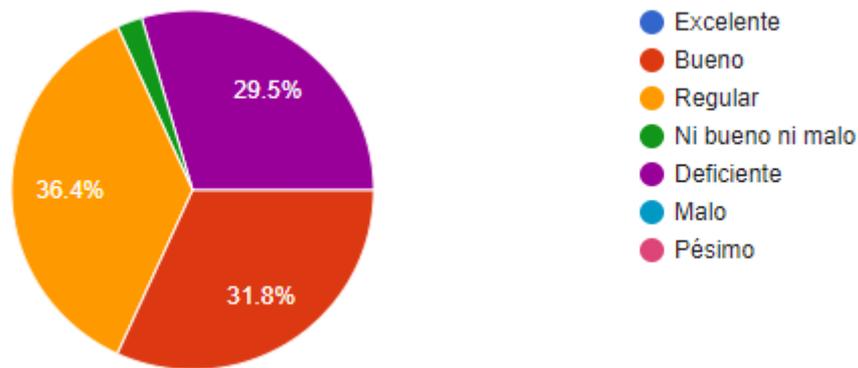
*“Si Ecuador tuviera excelente servicio, seríamos una potencia turística”*

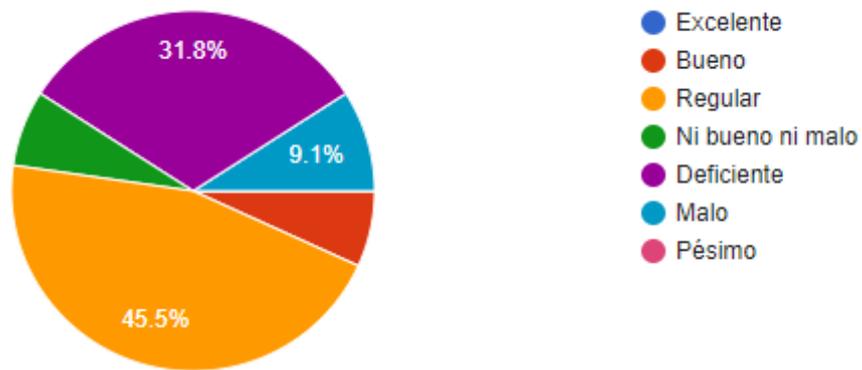
*“A veces nos quejamos del empleado, por su actitud o su pésimo servicio, cuando en realidad son los dueños y los gerentes los que deberían hacer algo al respecto”*

*“Solo es cuestión de educación y de empatía”*

*“La gente subestima el poder de un empleado feliz”*

**Ilustración 5: Anexo G Resultados Encuesta. Elaborado por Autoras.**





Respuestas más repetidas ya que fueron más de mil respuestas escritas.

Bancos y hospitales
Turismo
Comercio en general
Sri y las del Gobierno
Centros comerciales, call centers, bancos, Clinicas y hospitales
Salud
Los sistemas medicos
Todas las instituciones públicas y telecomunicaciones (sea privado como público)
Enfocarse en las necesidades, para así fidelizar al cliente no aqobiarlo
Hospitales, bancos y servicios públicos (agua, electricidad, Internet, etc.).
Instituciones como hospitales públicos
El sector de salud publico
Turismo
Empresa eléctrica, SRI, bancos
Empresa pública y bancos
Comunicación
Empresas de la salud pública
Banco de pichincha
Todas
Todas las públicas y banca
Salud e instituciones públicas
Registro civil

**Tabla 4: Anexo H Presupuesto y Tabla de Amortización. Elaborado por Autoras**

<b>Presupuesto</b>	
Capital Propio	\$6.000,00
Préstamo bancario	\$14.000,00
<b>Presupuesto total</b>	<b>\$20.000,00</b>

<b>DATOS DEL CRÉDITO</b>	
<b>Frecuencia de Pago</b>	<i>Trimestral</i> <b>4</b>
<b>Monto:</b>	<b>\$14.000</b>
<b>Tasa de interés nominal anual:</b>	<b>16,00%</b>
<b>Plazo (años):</b>	3
<b>Plazo (días):</b>	1080
<b>N° Total de cuotas</b>	12
<b>Tasa de interés trimestral:</b>	<b>4,00%</b>

<b>Monto cuota</b>	\$1.491,73
--------------------	------------

<b>Tabla de Amortización</b>				
	<b>Total Final del Crédito</b>	<b>Total Interés</b>	<b>Total Amortización</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo</b>
0				\$14.000,00
1	\$1.491,73	\$560,00	\$931,73	\$13.068,27
2	\$1.491,73	\$522,73	\$969,00	\$12.099,27
3	\$1.491,73	\$483,97	\$1.007,76	\$11.091,51
4	\$1.491,73	\$443,66	\$1.048,07	\$10.043,44
5	\$1.491,73	\$401,74	\$1.089,99	\$8.953,45
6	\$1.491,73	\$358,14	\$1.133,59	\$7.819,86
7	\$1.491,73	\$312,79	\$1.178,94	\$6.640,92
8	\$1.491,73	\$265,64	\$1.226,09	\$5.414,83
9	\$1.491,73	\$216,59	\$1.275,14	\$4.139,69
10	\$1.491,73	\$165,59	\$1.326,14	\$2.813,54
11	\$1.491,73	\$112,54	\$1.379,19	\$1.434,36
12	\$1.491,73	\$57,37	\$1.434,36	\$-

**Tabla 5: Anexo I Depreciación de Activos. Elaborado por Autoras.**

LINEA RECTA	
Detalle	Cantidad
Costo de los computadores	1000
Valor residual estimado	0
Vida útil estimada - años	3
Depreciación en línea recta =	(costo - valor residual) / vida útil
	333,33

Depreciación para el año						
Fecha	Costo del activo	Costo depreciable	Vida útil	Gasto por depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
jun-22	\$1.000,00					\$1.000,00
jun-23		(1000 - 330)	/ 3	\$333,33	\$333,33	\$666,67
jun-24		(1000 - 330)	/ 3	\$333,33	\$666,67	\$333,33
jun-25		(1000 - 330)	/ 3	\$333,33	\$1.000,00	\$-

LINEA RECTA	
Detalle	Cantidad
Costo de los muebles de administración	160
Valor residual estimado	0
Vida útil estimada - años	5
Depreciación en línea recta =	(costo - valor residual) / vida útil
	32,00

Depreciación para el año						
Fecha	Costo del activo	Costo depreciable	Vida útil	Gasto por depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
01-jun-22	\$160,00					\$160,00
01-jun-23		(160-32)	/ 5	\$32,00	\$32,00	\$128,00
01-jun-24		(160-32)	/ 5	\$32,00	\$64,00	\$96,00
01-jun-25		(160-32)	/ 5	\$32,00	\$96,00	\$64,00
01-jun-26		(160-32)	/ 5	\$32,00	\$128,00	\$32,00
01-jun-27		(160-32)	/ 5	\$32,00	\$160,00	\$-

LINEA RECTA	
Detalle	Cantidad
Costo de software/sistemas	600
Valor residual estimado	0
Vida útil estimada - años	5
Depreciación en línea recta =	(costo - valor residual) / vida útil
	120,00

Depreciación para el año						
Fecha	Costo del activo	Costo depreciable	Vida útil	Gasto por depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
01-jun-22	\$600,00					\$600,00
01-jun-23		(160-32)	/ 5	\$120,00	\$120,00	\$480,00
01-jun-24		(160-32)	/ 5	\$120,00	\$240,00	\$360,00
01-jun-25		(160-32)	/ 5	\$120,00	\$360,00	\$240,00
01-jun-26		(160-32)	/ 5	\$120,00	\$480,00	\$120,00
01-jun-27		(160-32)	/ 5	\$120,00	\$600,00	\$-

**Tabla 6: Anexo J Detalle Proyección Anual en Ventas. Elaborado por Autoras.**

<b>Pronóstico Financiero Neutro</b>		
<b>Año 1</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	0	\$0,00
Febrero	0	\$0,00
Marzo	0	\$0,00
Abril	40	\$2.000,00
Mayo	40	\$2.000,00
Junio	40	\$2.000,00
Julio	40	\$2.000,00
Agosto	40	\$2.000,00
Septiembre	40	\$2.000,00
Octubre	80	\$4.000,00
Noviembre	80	\$4.000,00
Diciembre	40	\$2.000,00
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>\$22.000,00</b>

<b>Año 2</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	40	\$2.000,00
Febrero	40	\$2.000,00
Marzo	80	\$4.000,00
Abril	80	\$4.000,00
Mayo	40	\$2.000,00
Junio	40	\$2.000,00
Julio	40	\$2.000,00
Agosto	80	\$4.000,00
Septiembre	40	\$2.000,00
Octubre	80	\$4.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	80	\$4.000,00
<b>Total</b>	<b>760</b>	<b>\$38.000,00</b>

<b>Año 3</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	120	\$6.000,00
Febrero	80	\$4.000,00
Marzo	80	\$4.000,00
Abril	80	\$4.000,00
Mayo	40	\$2.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	80	\$4.000,00

Agosto	80	\$4.000,00
Septiembre	120	\$6.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	80	\$4.000,00
<b>Total</b>	<b>1080</b>	<b>\$54.000,00</b>

<b>Año 4</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	120	\$6.000,00
Febrero	80	\$4.000,00
Marzo	110	\$5.500,00
Abril	120	\$6.000,00
Mayo	120	\$6.000,00
Junio	120	\$6.000,00
Julio	120	\$6.000,00
Agosto	80	\$4.000,00
Septiembre	80	\$4.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	140	\$7.000,00
Diciembre	120	\$6.000,00
<b>Total</b>	<b>1330</b>	<b>\$66.500,00</b>

<b>Año 5</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	80	\$4.000,00
Febrero	110	\$5.500,00
Marzo	120	\$6.000,00
Abril	120	\$6.000,00
Mayo	120	\$6.000,00
Junio	160	\$8.000,00
Julio	120	\$6.000,00
Agosto	160	\$8.000,00
Septiembre	160	\$8.000,00
Octubre	160	\$8.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	120	\$6.000,00
<b>Total</b>	<b>1550</b>	<b>\$77.500,00</b>

<b>Pronostico Financiero Pesimista</b>		
<b>Año 1</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	0	\$0,00

Febrero	0	\$0,00
Marzo	0	\$0,00
Abril	0	\$0,00
Mayo	0	\$0,00
Junio	20	\$1.000,00
Julio	20	\$1.000,00
Agosto	20	\$1.000,00
Septiembre	20	\$1.000,00
Octubre	20	\$1.000,00
Noviembre	40	\$2.000,00
Diciembre	0	\$0,00
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>\$7.000,00</b>

<b>Año 2</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	0	\$0,00
Febrero	20	\$1.000,00
Marzo	20	\$1.000,00
Abril	0	\$0,00
Mayo	0	\$0,00
Junio	20	\$1.000,00
Julio	20	\$1.000,00
Agosto	20	\$1.000,00
Septiembre	0	\$0,00
Octubre	40	\$2.000,00
Noviembre	40	\$2.000,00
Diciembre	40	\$2.000,00
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>\$11.000,00</b>

<b>Año 3</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	40	\$2.000,00
Febrero	80	\$4.000,00
Marzo	80	\$4.000,00
Abril	80	\$4.000,00
Mayo	80	\$4.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	40	\$2.000,00
Agosto	40	\$2.000,00
Septiembre	80	\$4.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	120	\$6.000,00
<b>Total</b>	<b>960</b>	<b>\$48.000,00</b>

<b>Año 4</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	80	\$4.000,00
Febrero	80	\$4.000,00
Marzo	120	\$6.000,00
Abril	80	\$4.000,00
Mayo	120	\$6.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	120	\$6.000,00
Agosto	120	\$6.000,00
Septiembre	160	\$8.000,00
Octubre	160	\$8.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	120	\$6.000,00
<b>Total</b>	<b>1360</b>	<b>\$68.000,00</b>

<b>Año 5</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	120	\$6.000,00
Febrero	120	\$6.000,00
Marzo	120	\$6.000,00
Abril	120	\$6.000,00
Mayo	120	\$6.000,00
Junio	140	\$7.000,00
Julio	140	\$7.000,00
Agosto	160	\$8.000,00
Septiembre	160	\$8.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	160	\$8.000,00
Diciembre	160	\$8.000,00
<b>Total</b>	<b>1640</b>	<b>\$82.000,00</b>

<b>Pronóstico Financiero Optimista</b>		
<b>Año 1</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	0	\$0,00
Febrero	0	\$0,00
Marzo	0	\$0,00
Abril	40	\$2.000,00
Mayo	40	\$2.000,00
Junio	40	\$2.000,00
Julio	40	\$2.000,00

Agosto	80	\$4.000,00
Septiembre	80	\$4.000,00
Octubre	80	\$4.000,00
Noviembre	80	\$4.000,00
Diciembre	80	\$4.000,00
<b>Total</b>	<b>560</b>	<b>\$28.000,00</b>

<b>Año 2</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	40	\$2.000,00
Febrero	40	\$2.000,00
Marzo	40	\$2.000,00
Abril	40	\$2.000,00
Mayo	80	\$4.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	80	\$4.000,00
Agosto	80	\$4.000,00
Septiembre	80	\$4.000,00
Octubre	80	\$4.000,00
Noviembre	40	\$2.000,00
Diciembre	40	\$2.000,00
<b>Total</b>	<b>720</b>	<b>\$36.000,00</b>

<b>Año 3</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	80	\$4.000,00
Febrero	80	\$4.000,00
Marzo	80	\$4.000,00
Abril	80	\$4.000,00
Mayo	80	\$4.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	120	\$6.000,00
Agosto	120	\$6.000,00
Septiembre	120	\$6.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	80	\$4.000,00
<b>Total</b>	<b>1160</b>	<b>\$58.000,00</b>

<b>Año 4</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	80	\$4.000,00
Febrero	160	\$8.000,00
Marzo	120	\$6.000,00
Abril	80	\$4.000,00

Mayo	120	\$6.000,00
Junio	80	\$4.000,00
Julio	120	\$6.000,00
Agosto	120	\$6.000,00
Septiembre	160	\$8.000,00
Octubre	120	\$6.000,00
Noviembre	120	\$6.000,00
Diciembre	160	\$8.000,00
<b>Total</b>	<b>1440</b>	<b>\$72.000,00</b>

<b>Año 5</b>		
	Horas Trabajadas	Ingreso mensual
Enero	80	\$4.000,00
Febrero	120	\$6.000,00
Marzo	80	\$4.000,00
Abril	120	\$6.000,00
Mayo	120	\$6.000,00
Junio	160	\$8.000,00
Julio	160	\$8.000,00
Agosto	160	\$8.000,00
Septiembre	160	\$8.000,00
Octubre	160	\$8.000,00
Noviembre	160	\$8.000,00
Diciembre	160	\$8.000,00
<b>Total</b>	<b>1640</b>	<b>\$82.000,00</b>

**Tabla 7: Anexo K Estado de Resultados por Escenario. Elaborado por Autoras.**

<b>Resumen de Estado de Resultados Escenario Neutro</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas brutas</b>	\$22.000,00	\$38.000,00	\$38.000,00	\$54.000,00	\$77.500,00
<b>Total costo de venta</b>	\$1.254,00	\$2.166,00	\$2.166,00	\$3.078,00	\$4.417,50
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$20.746,00	\$35.834,00	\$35.834,00	\$50.922,00	\$73.082,50
<b>Total gastos no distribuidos</b>	\$43.619,60	\$39.682,60	\$39.682,60	\$39.155,05	\$39.238,37
<b>Utilidad bruta operacional</b>	\$-22.873,60	\$-3.848,60	\$-3.848,60	\$11.766,95	\$23.471,13
<b>Total cargos fijos</b>	\$4.495,70	\$3.323,64	\$2.537,43	\$1.985,33	\$1.985,33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$27.369,30	-\$7.172,24	\$9.229,52	\$21.485,80	\$21.485,80
<b>Participación Empleados</b>	\$0,00	-\$1.075,84	\$1.384,43	\$3.222,87	\$3.222,87
<b>Impuestos</b>	\$0,00	-\$1.524,10	\$1.961,27	\$4.565,73	\$4.565,73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$27.369,30</b>	<b>-\$4.572,30</b>	<b>\$5.883,82</b>	<b>\$13.697,20</b>	<b>\$13.697,20</b>
<b>Resumen de Estado de Resultados Escenario Pesimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas brutas</b>	\$7.000,00	\$11.000,00	\$11.000,00	\$48.000,00	\$82.000,00
<b>Total costo de venta</b>	\$399,00	\$627,00	\$627,00	\$2.736,00	\$4.674,00
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$6.601,00	\$10.373,00	\$10.373,00	\$45.264,00	\$77.326,00
<b>Total gastos no distribuidos</b>	\$43.619,60	\$39.682,60	\$39.682,60	\$39.155,05	\$39.238,37
<b>Utilidad bruta operacional</b>	\$-37.018,60	\$-29.309,60	\$-29.309,60	\$6.108,95	\$24.885,63
<b>Total cargos fijos</b>	\$4.495,70	\$3.323,64	\$2.537,43	\$1.985,33	\$1.985,33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$41.514,30	-\$32.633,24	\$3.571,52	\$22.900,30	\$22.900,30
<b>Participación Empleados</b>	\$0,00	-\$4.894,99	\$535,73	\$3.435,04	\$3.435,04

<b>Impuestos</b>	\$0,00	-\$6.934,56	\$758,95	\$4.866,31	\$4.866,31
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$41.514,30</b>	<b>-\$20.803,69</b>	<b>\$2.276,84</b>	<b>\$14.598,94</b>	<b>\$14.598,94</b>
<b>Resumen de Estado de Resultados Escenario Optimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas brutas</b>	\$28.000,00	\$36.000,00	\$36.000,00	\$58.000,00	\$82.000,00
<b>Total costo de venta</b>	\$1.596,00	\$2.052,00	\$2.052,00	\$3.306,00	\$4.674,00
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$26.404,00	\$33.948,00	\$33.948,00	\$54.694,00	\$77.326,00
<b>Total gastos no distribuidos</b>	\$43.619,60	\$39.682,60	\$39.682,60	\$39.155,05	\$39.238,37
<b>Utilidad bruta operacional</b>	-\$17.215,60	-\$5.734,60	-\$5.734,60	\$15.538,95	\$28.657,63
<b>Total cargos fijos</b>	\$4.495,70	\$3.323,64	\$2.537,43	\$1.985,33	\$1.985,33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$21.711,30	-\$9.058,24	\$13.001,52	\$26.672,30	\$26.672,30
<b>Participación Empleados</b>	\$0,00	-\$1.358,74	\$1.950,23	\$4.000,84	\$4.000,84
<b>Impuestos</b>	\$0,00	-\$1.924,88	\$2.762,82	\$5.667,86	\$5.667,86
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$21.711,30</b>	<b>-\$5.774,63</b>	<b>\$8.288,47</b>	<b>\$17.003,59</b>	<b>\$17.003,59</b>

**Tabla 8: Anexo L Flujo de Cajas. Elaborado por Autoras.**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ingresos</b>					
Por venta de servicios	\$28.000,00	\$36.000,00	\$58.000,00	\$72.000,00	\$82.000,00
<b>Ventas brutas</b>	\$28.000,00	\$36.000,00	\$58.000,00	\$72.000,00	\$82.000,00
<b>Costo de ventas</b>					
Consumo energía	\$196,00	\$252,00	\$406,00	\$504,00	\$574,00
Transporte	\$1.400,00	\$1.800,00	\$2.900,00	\$3.600,00	\$4.100,00
Total costo de venta	\$1.596,00	\$2.052,00	\$3.306,00	\$4.104,00	\$4.674,00
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	\$26.404,00	\$33.948,00	\$54.694,00	\$67.896,00	\$77.326,00
<b>Gastos no distribuidos</b>					
Nómina	\$21.600,00	\$21.600,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00
Servicios Básicos	\$420,00	\$483,00	\$555,45	\$638,77	\$734,58
Herramientas	\$399,60	\$399,60	\$399,60	\$399,60	\$399,60
Diseñador	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Marketing Publicidad	\$15.000,00	\$15.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
RRPP	\$5.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>Total gastos no distribuidos</b>	\$43.619,60	\$39.682,60	\$39.155,05	\$39.238,37	\$39.334,18
<b>Utilidad bruta operacional</b>	\$-17.215,60	\$-5.734,60	\$15.538,95	\$28.657,63	\$37.991,82
<b>Cargos fijos</b>					
Patentes/Permisos	\$2.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Cuota de Interés	\$2.010,36	\$1.338,31	\$552,10	\$-	\$-
Depreciación	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33
<b>Total cargos fijos</b>	\$4.495,70	\$3.323,64	\$2.537,43	\$1.985,33	\$1.985,33

<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$21.711,30	-\$9.058,24	\$13.001,52	\$26.672,30	\$26.672,30
<b>Participación Empleados</b>	\$0,00	-\$1.358,74	\$1.950,23	\$4.000,84	\$4.000,84
<b>Impuestos</b>	\$0,00	-\$1.924,88	\$2.762,82	\$5.667,86	\$5.667,86
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$21.711,30</b>	<b>-\$5.774,63</b>	<b>\$8.288,47</b>	<b>\$17.003,59</b>	<b>\$17.003,59</b>

<b>Flujos de Caja Escenario Neutro</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Flujo de actividades de operación</b>					
Utilidad Neta	\$-27.369,30	\$-4.572,30	\$5.883,82	\$13.697,20	\$13.697,20
Depreciación	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33
Total flujo operativo	\$-26.883,96	\$-4.086,97	\$6.369,15	\$14.182,53	\$14.182,53
<b>Flujo de actividades de inversión</b>					
Compra de Activos	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
Total flujo inversión	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
<b>Flujo de actividades de financiamiento</b>					
Pago de Capital de Préstamo	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
Total flujo de financiamiento	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
<b>Saldo efectivo</b>	<b>\$-30.840,52</b>	<b>\$-8.715,58</b>	<b>\$954,33</b>	<b>\$12.182,53</b>	<b>\$14.182,53</b>
<b>Flujos de Caja Escenario Pesimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Flujo de actividades de operación</b>					
Utilidad Neta	\$-41.514,30	\$-20.803,69	\$2.276,84	\$14.598,94	\$14.598,94
Depreciación	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33
Total flujo operativo	\$-41.028,96	\$-20.318,36	\$2.762,18	\$15.084,27	\$15.084,27
<b>Flujo de actividades de inversión</b>					

Compra de Activos	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
Total flujo inversión	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
<b>Flujo de actividades de financiamiento</b>					
Pago de Capital de Préstamo	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
Total flujo de financiamiento	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
<b>Saldo efectivo</b>	\$-44.985,52	\$-24.946,97	\$-2.652,65	\$13.084,27	\$15.084,27
<b>Flujos de Caja Escenario Optimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Flujo de actividades de operación</b>					
Utilidad Neta	\$-21.711,30	\$-5.774,63	\$8.288,47	\$17.003,59	\$17.003,59
Depreciación	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33	\$485,33
Total flujo operativo	\$-21.225,96	\$-5.289,29	\$8.773,80	\$17.488,92	\$17.488,92
<b>Flujo de actividades de inversión</b>					
Compra de Activos	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
Total flujo inversión	\$-	\$-	\$-	\$-2.000,00	\$-
<b>Flujo de actividades de financiamiento</b>					
Pago de Capital de Préstamo	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
Total flujo de financiamiento	\$-3.956,56	\$-4.628,62	\$-5.414,83	\$-	\$-
<b>Saldo efectivo</b>	\$-25.182,52	\$-9.917,91	\$3.358,98	\$15.488,92	\$17.488,92