

Factibilidad para la creación de una empresa destinada a ofrecer servicios para la gestión de procesos de negocio, en la ciudad de Cuenca, Ecuador

Feasibility for the creation of a company destined to offer services for the Business Process Management, in the city of Cuenca, Ecuador

Pablo Jairo Angamarca-Briceño¹
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
pablo.angamarca@ucacue.edu.ec

Eduardo Guillermo Pinos-Vélez²
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
eduardo.pinos@ucacue.edu.ec Eduardo Guillermo Pinos-Vélez²

Juan Carlos Ortega-Castro³
Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
jcortegac@ucacue.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1270

V7-N4-1(ago) 2022, pp.521-541 | Recibido: 20 de julio de 2022 - Aceptado: 12 de agosto de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Estudiante de postgrado de la Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7111-1619>

2 Estudiante de postgrado de la Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4282-9875>

3 Diplomado en Administración de Telecomunicaciones por la Universidad de Guadalajara, Docente de la Universidad Católica de Cuenca-Ecuador
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6496-4325>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Angamarca-Briceño, P., Pinos-Vélez, E., & Ortega-Castro, J., (2022). Factibilidad para la creación de una empresa destinada a ofrecer servicios para la gestión de procesos de negocio, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 7(4-1), 521-541 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1270>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Esta investigación detalla el análisis técnico financiero, sobre la factibilidad de creación de una empresa destinada a ofrecer servicios de gestión de procesos de negocio, en la ciudad de Cuenca, Ecuador, para ello en su desarrollo, se presentan estrategias de análisis de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para su constitución, con el respaldo de un estudio de mercado a partir de la recolección de información primaria, aplicando para ello encuestas dirigidas a un grupo poblacional específico. Infiriendo en los factores financieros para saber si el proyecto es rentable, con el análisis de sus indicadores. Metodológicamente se revisa la literatura existente, referente a BPM, y las ventajas que brinda en su implementación en diferentes empresas para mejorar sus procesos, por ende, sus ventas y posicionamiento. Finalmente, como principal conclusión se muestra que el estudio de mercado realizado determinó que efectivamente hay una oportunidad para una empresa que brinde servicios de BPM a las demás del sector, pues los resultados revelaron que un porcentaje superior al 80% del universo estudiado, están de acuerdo o asertivamente indican que para sus organizaciones es indispensable inmiscuirse en esta época de disrupción tecnológica y acompañar sus procesos mediados por transformación digital.

Palabras clave: estudio de mercado, estudio de viabilidad, automatización de procesos.

ABSTRACT

This research details the technical financial analysis on the feasibility of creating a company destined to offer business process management services, in the city of Cuenca, Ecuador, for this purpose in its development, strategies for analysis of opportunities, threats, weaknesses and strengths, for its constitution, with the support of a market study based on the collection of primary information, applying surveys directed to a specific population group. Inferring the financial factors to know if the project is profitable, with the analysis of its indicators. Methodologically, the existing literature is reviewed, referring to BPM, and the advantages it offers in its implementation in different companies to improve their processes, therefore, their sales and positioning. Finally, as the main conclusion, it is shown that the market study carried out determined that there is indeed an opportunity for a company that provides BPM services to others in the sector, since the results showed that percentages greater than 80% of the universe studied agree or they assertively indicate that for their organizations it is essential to interfere in this era of technological disruption and accompany their processes mediated by digital transformation

Key words: market study, feasibility study, process automation.

Introducción

A escala mundial, la transformación digital cada vez toma más fuerza y se apodera de todos los ámbitos, tanto públicos como privados, la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) lo revoluciona todo, desde nuestra forma de organizarnos a nivel personal hasta la optimización de cada área de grandes empresas (Ávila Barrios, 2014). A nivel mundial, las empresas están siendo rápidamente transformadas por la tecnología, las empresas que no se suban a esta ola transformadora tendrán una gran tendencia a desaparecer (Álvarez Aranzamendi, 2020).

Para que las organizaciones puedan mejorar su eficiencia, dar más valor al cliente e identificar nuevas oportunidades de negocio es necesario que apliquen a sus tareas, productos o servicios, nuevas herramientas que les permitan identificar, automatizar, monitorear y mejorar continuamente sus procesos de negocio, a esto se puede denominar “Transformación digital” (PowerData, 2021).

Las organizaciones mantienen procesos que no siempre están enfocados en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, muchos de los cuales significan un alto costo de mantenimiento y ejecución y lo que es peor, con resultados de baja calidad generando un alto índice de quejas por parte de los clientes (Tito Huamani, 2021).

Además, la pandemia provocada por el COVID-19, dejó en evidencia que muchas de las organizaciones en la ciudad de Cuenca no están listas para un trabajo remoto y automatizado, ya que sus procesos tienen una estructura tradicional y hasta manual, de modo que es altamente pertinente realizar un aporte a la transformación digital de estas organizaciones promoviendo a través de una empresa los servicios para el diseño, automatización, integración, monitoreo, control y mejora continua de estos procesos, todo esto a través de la implementación de los conceptos de Gestión de Procesos de Negocios o por sus siglas en inglés Business Process Management, de aquí en adelante BMP, por sus siglas en inglés.

En la ciudad de Cuenca, Ecuador, las empresas no cuentan con el respaldo de una empresa que les de soporte en la gestión adecuada de sus procesos de negocio, de modo que, reduzcan las pérdidas de grandes cantidades de dinero y tiempo por la falta de efectividad de sus procesos, los mismos que estarían siempre alineados a la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas, optimizando sus procesos de negocios para que sean cada vez más competitivos y eficiente, además, existen varios beneficios al aplicar de manera técnica la gestión de procesos en la organización, como: conocer lo que se hace y cómo se lo hace, para determinar las fortalezas y carencias actuales (Cordero Guzmán & Sañay Sañay, 2020).

Todas las empresas manejan procesos que son parte medular de la estructura principal de cada una de ellas, estos procesos pueden ser optimizados a través de la automatización. Realizar una gestión automática de estos procesos permite que las organizaciones sean parte de esta disrupción tecnológica, y de manera fundamental que puedan cumplir con sus objetivos estratégicos y mantenerse dentro de su mercado. En el contexto de la ciudad de Cuenca, se encuentra la necesidad de analizar la factibilidad de impulsar la creación de una empresa que brinde los servicios que permitirán a las empresas el diseño, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de sus procesos de negocio.

El objetivo de esta investigación aplicada fue la realización de un estudio de factibilidad, elaborando los análisis de mercado, técnico, y financiero, para la creación de una empresa que brinde servicios de BPM, de manera que mejore y facilite la gestión de los procesos de negocio, de las empresas en la ciudad de Cuenca.

Para ello se partió de un supuesto investigativo, que se basó en conocer si ¿Es factible y rentable crear una empresa que ofrezca servicios que faciliten la gestión de los procesos de negocio de las empresas y organizaciones en la ciudad de Cuenca, considerando que dicha gestión involucra: el diseño, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de estos procesos?

Marco teórico

En la actualidad el conocimiento sobre proyectos es muy amplio debido a su aplicación en múltiples áreas, como lo son: industriales, investigación, técnicas, informáticas o de factibilidad. De modo que es necesaria una constante evolución de este conocimiento y bases prácticas.

Proyecto

El Project Management Institute (PMI), organización que asocia a empresas e instituciones relacionadas con la gestión de proyectos, propone en la séptima edición de su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos la siguiente definición de Proyecto:

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (Project Management Institute, 2021).

Los proyectos se caracterizan porque tiene un propósito u objetivo definible, contiene un conjunto de restricciones operativas u objetivos de desempeño individuales, está conformado por equipos multidisciplinarios, son únicos, son temporales, contienen fases de desarrollo específicos, están expuestos al cambio, tienen un riesgo y están restringidos por tres variables: Recursos, Alcance y tiempo (Wallance, 2021).

Evaluación

La evaluación de proyectos también ha evolucionado, desde su introducción en el ámbito científico, hoy en día estos estudios se realizan al inicio de un proyecto y buscan a partir de un conjunto de alternativas decidir si una actividad debe o no desarrollarse (Saenz Arteaga, 2012).

Oportunidad de negocio

Las ideas y las oportunidades de negocio son distintas, podemos decir que las oportunidades de negocio se pueden originar con una idea, la misma que al madurar y convertirse en viable se puede considerar una oportunidad de negocio (Wiki EOI, 2021).

Organización

Un conjunto de personas que trabajan por fin determinado, ejemplo: un hospital, un partido político, un centro educativo, una empresa, etc.

Una empresa se diferencia de las demás organizaciones porque su propósito es conseguir un lucro económico, a través de la implementación de procesos que transformen insumos de entradas o recursos en salidas que pueden ser bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Organización Internacional de Normalización, 2000).

Con ánimos de darle más semántica a esta definición de la Norma ISO 9000:2000, podemos ampliar este concepto y decir que un proceso es: Un conjunto de actividades interrelacionadas que se ejecutan de forma repetitiva utilizando recursos y métodos para transformar unas entradas en salidas con un valor agregado para el cliente.

Tipos de procesos

- **Operativos:** Atienden las demandas de los clientes
- **Estratégicos:** Marcan las políticas y estrategias empresariales
- **Soporte:** Dan apoyo a los demás procesos

BPM

Concepto de BPM (Business Process Management)

Es un enfoque de administración holística que toma en cuenta todos los aspectos que tienen que ver con el giro del negocio para alcanzar una respuesta a las necesidades del cliente mientras se cumplen los objetivos estratégicos de negocio. (Brocke & Rosemann, 2015)

El Business Process Management (BPM) se concentra en la administración de los procesos de negocio. Se entiende como tal a la metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua. (Díaz Piraquive, 2008)

El BPM se enfoca en la consecución de resultados acorde a los objetivos estratégicos de la organización realizando el diseño, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de los procesos de negocio

Su implementación se fundamenta en modelos de negocios que basan sus actividades en procesos. BPM integra a las personas, al modelo de negocio y a la tecnología. Brindando una poderosa herramienta para la agilidad del negocio y su adaptación al cambio permanente del mercado.

Beneficios de BPM

Según (Cetina Riaño, 2016), entre los beneficios principales de BPM se tiene:

- Los directores de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.
- Los directores de tecnologías de información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.

- La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos, mejorar la productividad y el rendimiento personal.

- La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos.

Las tres dimensiones de BPM

(Kiran, Lees, & Williams, 2008) identifican en la empresa tres dimensiones fundamentales, el negocio, el proceso y la gestión.

El negocio: La dimensión de valor

El negocio es donde se encuentra valor tanto para los clientes como para todos los involucrados en el. BPM facilita la consecución de los objetivos del negocio, tales como:

- Incremento de ganancias.
- Eficiencia en los procesos propios del modelo de negocio
- Personal mucho más eficiente
- Clientes satisfechos, por ende, fieles a la empresa.

BPM concentra todos los recursos necesarios para la creación de valor de calidad para el cliente, a la vez que permite que se mantengan alineados los objetivos y estrategias empresariales con la operación diaria de la empresa, mejorando su capacidad para adaptarse al cambio.

El proceso: La dimensión de la transformación

Es aquí donde se realiza una transformación de los recursos de entrada en servicios o productos para el cliente, a través de los procesos operacionales.

Al implementar BPM, los procesos de negocio son más eficientes, usan menos recursos, existe claridad en ellos de parte del personal

y dan más agilidad a la respuesta que se da al cliente, debido a que, los problemas son resueltos de manera oportuna, los procesos generan menos errores con soluciones más rápidas.

▪ **Ejecutividad de los procesos:** BPM fomenta de forma directa un aumento en la efectividad de los procesos mediante la automatización adaptativa y la coordinación de personas, información y sistemas.

▪ **Transparencia de los procesos:** Con BPM es posible visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos como el modelo, flujo de trabajo, reglas, sistemas y participaciones, así como su rendimiento en tiempo real incluyendo eventos y tendencias.

▪ **Agilidad en los procesos:** BPM posibilita definir procesos de forma rápida permitiendo configurar y realizar cambios en los flujos de transacciones para personalizar los procesos, aunque estos cambios demanden la modificación de las reglas del negocio.

La gestión: La dimensión de la capacitación

La gestión orquesta a las personas y a los sistemas poniéndolos en movimiento y empujando a los procesos a la acción para alcanzar los objetivos del negocio. Con BPM puede aunar todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos y la gestión de procesos en un sistema estructurado, completo con la visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo, integrándolo todo.

Elementos de BPM

Un programa de BPM integra todos los elementos de una compañía, los cuales son:

- Talento humano
- La tecnología
- La infraestructura física y organizacional
- La información y las comunicaciones

El trabajo está organizado por roles, políticas y reglas.

Análisis de mercado

El mercado es el punto de encuentro entre la oferta de una empresa y el consumidor, este tipo de estudio no pretenden eliminar completamente el riesgo que representa una inversión, sino más bien, busca reducir el riesgo y la incertidumbre al momento de emprender un proyecto de inversión.

Un análisis de mercado recopila datos sobre clientes, competidores y mercados a desarrollar, esta información se constituye en una base para la toma de decisiones, como cuánto, cuándo y cómo invertir (Innovamedia, 2021).

Análisis técnico

Aquí verificaremos la viabilidad técnica para la ejecución del proceso productivo, es decir de todo lo que se necesita para generar y comercializar el servicio, los recursos humanos y materiales, herramientas existentes y recomendadas para la automatización, monitoreo y control de los procesos de negocio. Analizaremos la realidad tecnológica de las empresas y como evolucionar para llegar a tener sistemas completamente integrados y optimizados utilizando las soluciones de BPM.

Análisis financiero

Al momento de buscar un aporte a la disyuntiva sobre si es factible o no la implementación de una idea de negocio, en nuestro caso una empresa de gestión de proyectos que permita el diseño, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de los procesos de negocio, es de vital importancia realizar un análisis financiero ya que este:

...busca indagar sobre las propiedades y características de una compañía, saber sobre sus operaciones, actividades, entorno cercano y lejano, información sobre su desempeño pasado, con el fin de conocerla, entenderla e incluso predecir el comportamiento futuro de la firma. (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018)

Análisis de la competencia

La innovación es una constante en el mundo empresarial, todos los días surgen nuevas empresas, nuevos productos o servicios haciendo del sector empresarial un mundo altamente dinámico, dando lugar a una fuerte competencia por dominar los sectores empresariales. De modo que, un análisis de la competencia actual se vuelve vital para tener una apreciación global mucho más acertada del mercado en el que se desea incursionar, un estudio de la competencia fortalece la decisión de ejecutar o no nuestro emprendimiento en el mundo del BPM.

Podríamos también definir a la competencia como toda organización que, de manera directa o indirecta, pretende dar solución a una misma problemática o satisface la misma necesidad que nuestra empresa está abordando.

Una definición proporcionada por (Balaguer, 2017) dice que el *análisis de competencia* es: "...una forma de evaluar las fortalezas y las debilidades de los competidores que hay en tu mismo mercado con el objetivo de obtener una ventaja frente a ellos."

Visión general

Una idea de negocio da origen a la necesidad de evaluar y validar la factibilidad de dicha idea, hasta el punto de considerarla una oportunidad de negocio, de ser él caso. Para esto, y en nuestro caso, hemos propuesto la realización de los siguientes análisis: Análisis de Factibilidad Comercial, Análisis de Factibilidad Financiera y el Análisis de Factibilidad técnica y tecnológica. Estos análisis aportarán a la toma de decisión final de ejecutar o no nuestra idea de negocio, disminuyendo la incertidumbre y fortaleciendo las garantías de éxito en el caso de que nuestra idea inicial pueda ser validada y considerada como una verdadera oportunidad de negocio.

Metodología

Esta investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre agosto y diciembre de 2021, en el contexto de la ciudad de Cuenca y la necesidad de implementación de una empresa que brinde el servicio de Gestión de Procesos de Negocio en el sector, para ello, se siguió una metodología del tipo no experimental, en virtud de que nos regimos en las observaciones de situaciones ya existentes y presentes en las empresas de la ciudad objeto de estudio.

Particularmente se analizaron a las empresas y sus intenciones de usar los servicios de una empresa para el diseño, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de sus procesos de negocio.

Además, se utilizaron métodos deductivos para lograr particularidades en común, partiendo de conceptos y percepciones generales.

Se revisó la literatura existente, referente a BPM, y las ventajas que brinda en su implementación en diferentes empresas para mejorar sus procesos, por ende, sus ventas y posicionamiento. Luego se empleó la técnica de encuestas para determinar la factibilidad de ejecución del proyecto, teniendo como instrumento de recolección de información el cuestionario.

Tuvo un carácter descriptivo y cuantitativo, puesto que se requirió describir aspectos relacionados con el mercado, y la disposición y conocimiento de los empresarios del sector sobre los beneficios que puede brindar una empresa de este tipo.

Finalmente, para determinar la oportunidad y factibilidad, se realizó un estudio de mercado a partir de la recolección de información primaria, aplicando para ello encuestas dirigidas a un grupo poblacional específico. Se infirió en los factores financieros para saber si el proyecto es rentable, con el análisis de sus indicadores.

El universo de estudio se determinó en función de que, en la actualidad existen 4.683 empresas cuya localidad es Cuenca, la muestra de estudio se representó, luego de la aplicación de la fórmula estadística, para un muestreo aleatorio simple, para poblaciones infinitas; a un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, donde se obtuvo como resultado una muestra de 355 encuestas a ser realizadas.

Propuesta del Modelo de negocio

Objetivos

El planteamiento de objetivos en una organización es crucial para ordenar y alinear las actividades operativas y todos los recursos del día a día de trabajo, de modo que trabajen unánimes para la consecución de dichos objetivos, estos pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos a corto plazo

Este tipo de objetivos se enfocan en las actividades de la operación diaria del giro de negocio. Nos plantearemos los siguientes en base a la metodología SCRUM con la que se trabajará:

- **Definir** los Sprints de trabajo.
- **Comprender** perfectamente el Sprint Backlog correspondiente para el periodo de trabajo
- **Cumplir** con los desarrollos establecidos en la planificación
- **Aportar** de todas las formas posibles en la reunión diaria
- **Ejecutar** acciones frente a los resultados y la retrospectiva obtenida al finalizar cada Sprint.

Objetivos a mediano plazo

Los objetivos a mediano plazo son tácticos, los mismos que aportan directamente a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Plateamos los siguientes:

- **Ejecutar** campañas de marketing trimestrales.
- **Generar** las ventas anuales promedio propuestas.
- **Cumplir** sin retrasos los plazos de entrega de productos.

Objetivos a largo plazo

Este tipo de objetivos están directamente relacionados con el rumbo que la empresa desea tener, son objetivos estratégicos. Planteamos los siguientes:

- **Aportar** al proceso de transformación digital en la ciudad de Cuenca desde el primero año de operaciones transformando los procesos de negocio de al menos el 20% de las empresas cuencanas.
- **Lograr** una participación en el mercado del 20% en el primer año.
- **Generar** un 12% de utilidades anuales.

Resumen del modelo de negocio

La transformación digital avanza a pasos agigantados a nivel mundial, en la ciudad de Cuenca las empresas deben subirse a esta ola transformadora, por ello, como un aporte al sector empresarial, la empresa propuesta tendrá por objetivo brindar servicios de consultoría tecnológica para la automatización y gestión de procesos de negocio, estos procesos deberán estar completamente alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Los servicios que se ofrecerán para la gestión son: Levantamiento de requerimientos e información, diseño de soluciones, control, automatización, integración, monitoreo y mejora continua de estos procesos de negocio.

Existen varios nichos de mercado que se puede atender, como son: educativo, salud, financiero, agrícola, transporte, etc. sean estos públicos o privados. La parte medular de las instituciones son sus procesos, de manera que, toda organización que maneje procesos manuales o automáticos es un potencial cliente.

Al ser una empresa consultora de software se requieren de licencias para el correcto y actualizado funcionamiento de las herramientas como Bonita Suite, quienes serán nuestros proveedores.

El costo estimado de los servicios será definido en base a dos directrices: 1) Realizando un cálculo en base a los gastos operativos y horas estimadas de trabajo y 2) Y a través de la observación de los costos del mercado y competencia.

Modelo de negocio usando la metodología Canvas

Una idea de negocio es perfectamente comprendida por aquel que la concibió, sin embargo, llegará el momento de transmitir esta visión a terceros, como posibles socios inversionistas, amigos y familiares que están interesados en validar o aportar de una u otra manera a la idea de negocio. Es aquí cuando se hace indispensable contar con una metodología para exponer nuestra idea o plan de negocio con una visión organizada, práctica y completa, con el fin de visualizar cada uno de los componentes básicos de la iniciativa de negocio.

A continuación, presentamos la metodología Canvas que será el modelo visual cualitativo y completo que utilizaremos para visualizar mejor nuestro modelo de negocio propuesto:

Tabla 1

Modelo de negocio Canvas

Modelo de negocio Canvas			
Actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> Marketing y publicidad. Gestión de cada proyecto Informar avances al cliente periódicamente Levantamiento de requerimientos e información Diseño de soluciones Control. Automatización. Integración. Monitoreo y mejora continua de estos procesos de negocio utilizando la metodología BPM. 	Propuesta de valor: <ul style="list-style-type: none"> Consultoría respecto a la creación de un Diseño por Proceso Levantamiento de procesos de negocio existentes y nuevos. Automatización de procesos Mapas de procesos Todo sobre una infraestructura basada en la nube Con Soporte permanente antes y después de la implementación 	Relaciones con los clientes: <ul style="list-style-type: none"> Las redes sociales empresariales y de entrenamiento serán canales publicitarios y de relación. Se ofrecen diferentes tipos de soluciones y propuestas según el sector empresarial Se mantendrá una comunicación permanente y fluida a través de canales múltiples Soporte 24/7 a través de correo de ayuda. 	Segmento de clientes: <ul style="list-style-type: none"> Empresas, organizaciones, instituciones públicas o privadas que desee automatizar y transferir sus procesos de negocio, especialmente en la ciudad de Cuenca. Gerentes de empresas Colaboradores profesionales
Socios clave: <ul style="list-style-type: none"> Amazon web Servicio Bonita Soft Clientes de industria de Cuenca 	Recursos clave: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Secretaría Experto en BPM Director de proyectos Experto en Marketing y Ventas 3 computadores, escritorios y sillas Internet e Infraestructura en la nube Licencia de software de Bonita Soft Gerente de proyectos 	Todo esto se traduce en: <ul style="list-style-type: none"> Procesos mucho más ágiles y controlados Menores costos operativos Mayores ingresos Empleados motivados y productivos Clientes mejor atendidos y felices 	Canal: <ul style="list-style-type: none"> Los conocimientos se realizarán por medios tecnológicos para agilizar el proceso. Se creará una línea de ayuda para el soporte de primer y segundo nivel Los usuarios finales accederán al servicio a través de internet.
Estructura de costos: <ul style="list-style-type: none"> Costos de servicios Salarios y salidas Costos operativos Costos de marketing 	Flujos de ingresos: <ul style="list-style-type: none"> Los servicios que generarán ingresos serán: <ul style="list-style-type: none"> Levantamiento o creación de procesos de negocio El Diseño de los procesos para su automatización Automatización de procesos de negocio Integración de departamentos a través de una gestión por procesos. Monitoreo y control de los procesos Mejora continua de los procesos Y capacitaciones 		

Imagen corporativa propuesta

La imagen que la empresa utilizará será la siguiente:

Figura 1

Logotipo, imagen corporativa



Nombre y eslogan

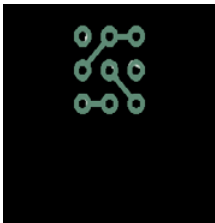
El nombre de la empresa será “EVOTECH” que es la representación de su eslogan “EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA”

Logotipo

Isotipo: Son pequeños círculos que simbolizan las diferentes entidades, departamentos o procesos que están siendo integrados por los servicios de EVOTECH. El código decimal del color del isotipo será: #5E8A75.

Figura 2

Isotipo, imagen corporativa



Texto: El texto “Evotech” acompañará al isotipo creando el logotipo final, la fuente es: *Rozha One – 400* y el código hexadecimal de su color es: #2B475C, con un tamaño de 75 puntos. Finalmente, al pie del logotipo se colocará el eslogan con la fuente: *Work Sans – 400*, usando el mismo color de “Evotech” #2B475C, y con un tamaño de 27 puntos.

Figura 3

Texto, imagen corporativa



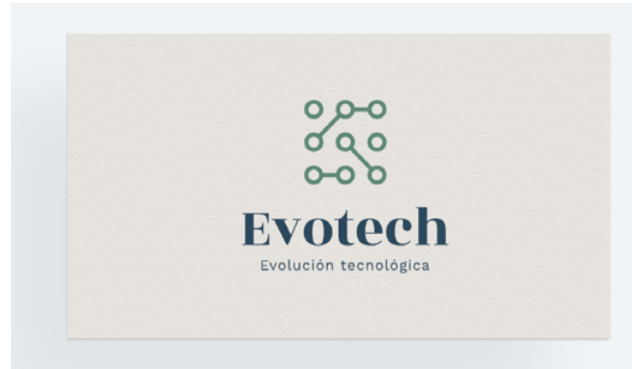
Aplicaciones

A continuación, colocamos algunas aplicaciones como ejemplo de uso de la imagen corporativa.

Tarjeta:

Figura 4

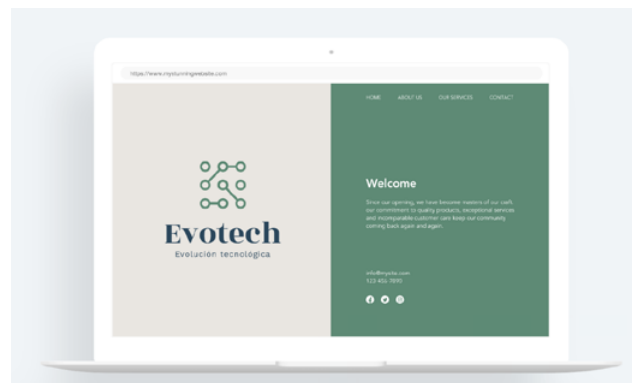
Ejemplo de tarjeta usando la línea gráfica de la imagen corporativa



Página web:

Figura 5

Ejemplo de página web usando la línea gráfica de la imagen corporativa



Aplicación móvil y camiseta

Figura 6

Ejemplo de aplicación móvil usando la línea gráfica de la imagen corporativa

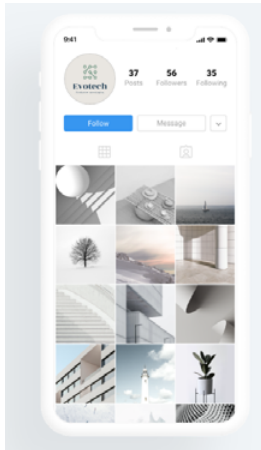


Figura 7

Ejemplo de camiseta usando la línea gráfica de la imagen corporativa



Factibilidad

Análisis FODA

Previo a la realización de los análisis de factibilidad Comercial, tecnológica y financiera sobre la creación de una empresa destinada a ofrecer servicios para la gestión de procesos de negocio, en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se realizó el análisis y planificación de las oportunidades, amenazas, debilidades y

fortalezas, para la constitución de la empresa propuesta

Tabla 2

Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F. 1	Capital Humano	D. 1	Falta de conocimiento en la industria.
F. 2	Exclusividad para la venta del servicio de BPM en el sector	D. 2	Limitaciones económicas causadas por la pandemia
F. 3	Personal técnico con experiencia	D. 3	Falta de coordinación de actividades entre el personal de la empresa
F. 4	Innovación con los clientes	D. 4	Publicidad mal enfocada

Oportunidades		Estrategias – F. / O.		Estrategias – D. / O.	
O. 1	Crecimiento del nicho de mercado	FO. 1	Buscar clientes y crear apertura para poder introducirse en el mercado	DO. 1	Capacitación dentro de las diferentes áreas de la empresa para el correcto uso de la información y crecimiento profesional
O. 2	Tecnología accesible y libre	FO. 2	Aprovechar las ventajas de la información para la oferta de servicios BPM	DO. 2	Aprovechar las TI para la comunicación entre los diferentes departamentos para que exista una coordinación adecuada
O. 3	Baja competencia	FO. 3	Aprovechar el uso exclusivo de distribución del servicio en la ciudad de Cuenca	DO. 3	Crear una apertura de oficinas y expansión a nivel regional y nacional
O. 4	Crecimiento profesional	FO. 4	Expansión y generación de fuentes de empleo	DO. 4	Establecimiento de la marca.
Amenazas		Estrategias – F. / A.		Estrategias – D. / A.	
A. 1	Competencia desleal	FA. 1	Investir en la capacitación del personal y en las TI para poder combatir la falta de recursos.	DA. 1	Implementar sistemas para actualización permanente
A. 2	Falta de recursos financieros	FA. 2	Brindar un buen servicio de acuerdo a las necesidades del cliente para ser los pioneros del mercado	DA. 2	Realizar un análisis de costo-beneficio para ver las ventajas que brinda invertir en sistemas de información
A. 3	Impuestos fiscales	FA. 3	Investir en publicidad para dar a conocer las ventajas que se brindan por los servicios que se prestan	DA. 3	Utilizar las ventajas que brinda ser los únicos con un servicio de este tipo en el sector

Análisis de Factibilidad Comercial

Se plantea utilizar una de las herramientas más comunes para en análisis de mercado como lo es la encuesta, la misma que nos permita indagar en el mercado objetivo y conocer más sobre la realidad de las empresas respecto a sus procesos de negocio y la manera de ejecutarlos y controlarlos, también sus conocimientos actuales sobre BMP y sus expectativas al implementarlo.

Resultados de la Encuesta

Con el respaldo de los datos recopilados en las encuestas aplicadas se pudo llegar a las siguientes inferencias:

Pregunta 1: ¿Su empresa utiliza la gestión de proceso de negocios?

La mayoría de las empresas no cuentan con una persona, área o departamento para la gestión de procesos de negocios, pues, de la población encuestada, el 90% indica no utilizar BPM en sus procesos, mientras que únicamente el 10% indica que si lo emplea o al menos lo conoce, lo que abre un abanico amplio de

oportunidades para el éxito de una empresa de este tipo, siempre y cuando las empresas del sector entiendan la importancia del uso de tecnología en sus procesos de negocio y que esta debe ser un medio para llegar al éxito.

Figura 8

Respuestas a la primera pregunta

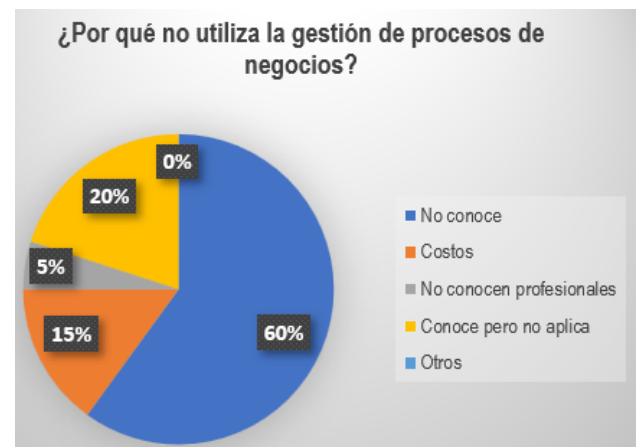


Pregunta 2: ¿Por qué no utiliza la gestión de procesos de negocios?

Al consultarles sobre el por qué no utilizan la gestión de procesos de negocios en su empresa u organización, la mayoría de los encuestados, el 60%, indicó que se debe al desconocimiento de la importancia del uso de BPM en una empresa, mientras que el 20% lo conoce pero no lo aplica al 100%, las empresas que si tienden a su uso además, muestran que se apoyan en las tecnologías de la información y que buscan actualización constante sobre qué herramientas podrían mejorarlas a establecerse en el mercado y mejorar su margen de ventas y productos, también existe un porcentaje de empresas, 15%, que consideran costoso el invertir en BPM para sus empresas y el 5% simplemente indican que desconocen de la existencia de profesionales en esa rama específica dentro de sus organizaciones.

Figura 9

Respuestas a la segunda pregunta

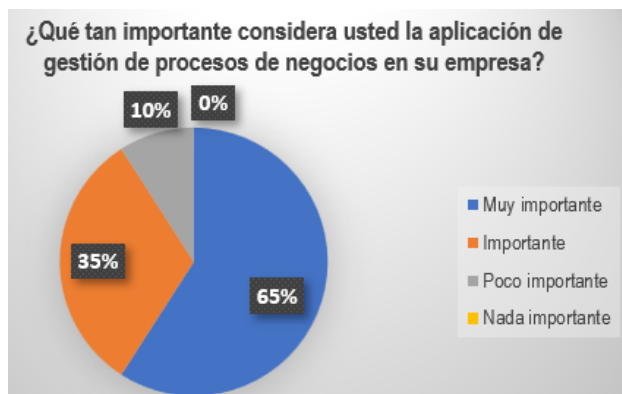


Pregunta 3: ¿Qué tan importante considera usted la aplicación de gestión de procesos de negocios en su empresa?

En lo referente a la importancia que implica el uso de herramientas tecnológicas dentro de sus organizaciones, de manera específica el uso de BPM, luego de explicarles y darles a conocer los beneficios de la misma, un 65% consideran que es muy importante su aplicación, un 35% lo consideran importante y un 10% poco importante, enfatizando siempre en la prestación de servicios que podría brindarle una empresa externa con la intención de minimizar gastos corrientes en nómina con personal específico en gestión.

Figura 10

Respuestas a la tercera pregunta



Pregunta 4: ¿Tiene conocimiento de consultoras existentes en la ciudad?

En cuanto al conocimiento de la existencia de consultores o empresas que brinden servicios sobre gestión de procesos de negocios en la ciudad de Cuenca, la respuesta fue contundente, el 100% de los encuestados desconocen la existencia de una empresa o consultoría de este tipo, lo que podría considerarse como una oportunidad al momento de inmiscuirse en la apertura de un negocio de este tipo, aunque también podría ser un riesgo al desconocer el por qué no hay empresas o consultorías de este tipo que hayan pensado en entrar en este mercado de la ciudad de Cuenca.

Figura 11

Respuestas a la cuarta pregunta

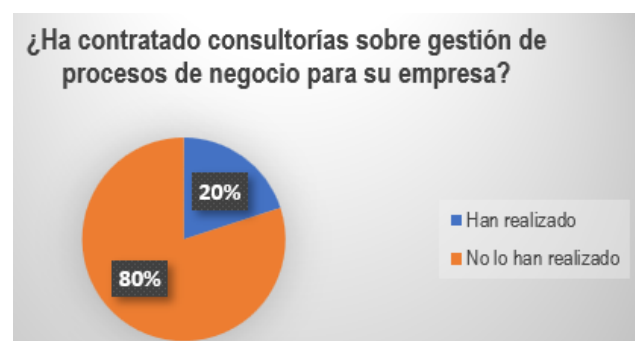


Pregunta 5: ¿Ha contratado consultorías sobre gestión de procesos de negocio para su empresa?

De la información obtenida y revisada, el 80% de los consultados indican, además, que no han realizado contratos de este tipo sobre consultorías en gestión de procesos de negocios para su empresa, lo han planificado y pensado sí, pero no lo han ejecutado todavía, esto gracias al desconocimiento de la aplicabilidad y ayuda que brinda tener servicios automatizado y el respaldo de tecnología en cada uno de sus procesos.

Figura 12

Respuestas a la quinta pregunta



Pregunta 6: ¿Qué servicio desearía mejorar con la gestión de procesos de negocio en su empresa?

Del 20% de las empresas que indican que sí han contratado consultorías sobre BPM para sus organizaciones, se les consultó sobre el servicio que desearían mejorar con la utilización de este recurso, siendo los de mayor importancia, los procesos y los servicios que brinda.

Figura 13

Respuestas a la sexta pregunta

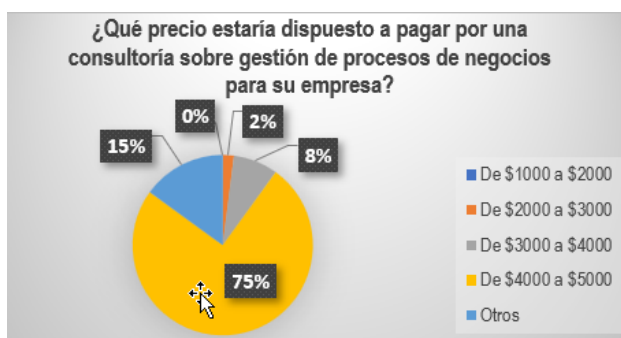


Pregunta 7: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una consultoría sobre gestión de procesos de negocios para su empresa?

Sobre los precios que estarían dispuestos a pagar por un servicio de este tipo, ya sea a una empresa o a una consultora, la mayoría de los encuestados, el 75%, indicó que estaría en el orden de los \$4.000,00 a \$5.000,00 dólares de los Estados Unidos de América por una consultoría básica sobre su estado actual y las recomendaciones de implementación de BPM en sus empresas.

Figura 14

Respuestas a la séptima pregunta



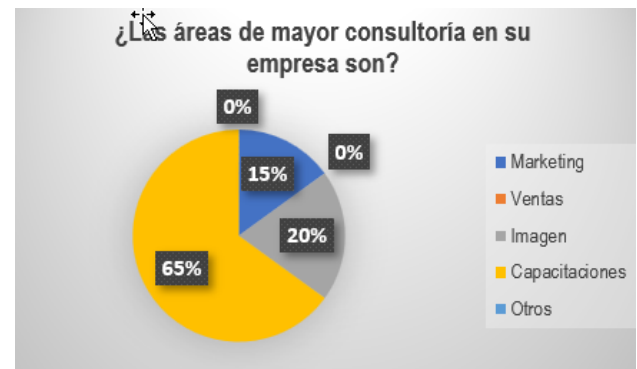
Pregunta 8: ¿Las áreas de mayor consultoría en su empresa son?

Finalmente, con relación a las áreas de consultoría en las que han contratado a empresas externas, la mayoría, el 65%, de las empresas lo han hecho para capacitaciones sobre diversos procesos, otras, con un 15% se han enfocado

en marketing y ventas, mientras que un 20% lo ha hecho para mejorar su imagen tanto externa como interna.

Figura 15

Respuestas a la octava pregunta



Discusión

Los resultados obtenidos y la data entregada por las encuestas realizadas, en términos generales, demuestran que hay una oportunidad para la creación de una empresa de consultoría BPM según las organizaciones analizadas de la ciudad de Cuenca, pues existe una oportunidad y nicho de mercado que aprovechar para brindar soluciones y acompañamiento en su incursión en esta era de transformación digital.

La creación de la empresa, es factible, además, desde un punto de vista comercial, pues existen varias empresas donde se puede brindar el servicio de gestión de proceso de negocios, generando nuevas plazas de trabajo y orientación a la capacitación constante en Tecnologías de la Información en los profesionales del sector.

Con estos antecedentes, podemos avanzar con el análisis de la propuesta planteada, es momento de realizar un análisis técnico y financiero para la implementación de esta pretendida empresa orientada a la prestación de servicios de gestión de procesos de negocios, que se encontrará abierta a brindar soluciones a las empresas de la ciudad de Cuenca, permitiendo mejorar su manejo y uso de recursos y servicios, con el uso de herramientas de Tecnologías de la Información, para que puedan sostenerse y competir en este mercado volátil y cambiante.

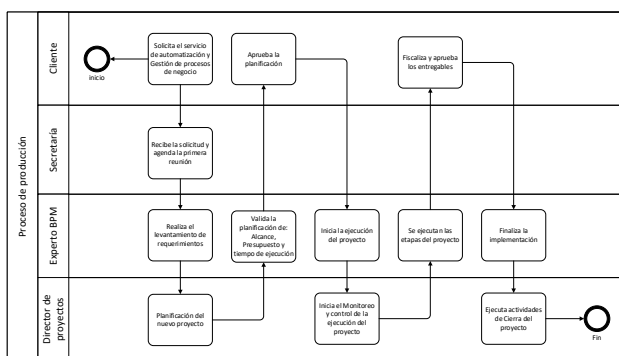
Análisis de Factibilidad técnica

Proceso de producción

Para ilustrar el proceso general de producción que se llevará a cabo, se utilizará la metodología BPMN2, la cual es una notación gráfica que busca estandarizar el modelado de procesos de negocios e incluso la arquitectura misma de un negocio, la distribución de trabajo lo realiza a través de Workflow o flujos de trabajo que es el resultado de lo que creamos al diagramar con BPMN2. Cabe indicar que en la ejecución de las etapas del proyecto se utilizará la metodología SCRUM.

Figura 16

Flujo general del proceso de producción



Estructura organizacional

Para arrancar con el funcionamiento de la empresa propuesta, consideramos que la siguiente estructura organizacional inicial, brindará las facilidades para la entrega de servicios de BPM, la cual está conformada por un gerente, una secretaria, un experto en marketing, un director de proyectos y un experto en la rama de proyectos, TI y BPM.

Figura 17

Estructura Organizacional



Capacidad de producción

Para un cálculo de la capacidad de producción, tomaremos como ejemplo un proyecto de automatización de procesos en los cuales están involucrados nueve actores y un promedio de 50 actividades siendo cada una de estas actividades la suma de tareas pequeñas.

Un proyecto de nueve actores y 50 actividades puede contener flujos, eventos disparadores, compuertas lógicas, documentación, puede estar dividido en subprocesos, y contener más elementos para que su funcionamiento sea completo, todo esto como parte del diseño y modelado, para luego pasar a la automatización, integración, monitoreo, control y mejora continua de estos procesos.

En base a la experiencia personal podríamos determinar un tiempo de cuatro días para la elaboración de este proyecto que hemos tomado como ejemplo. Lo que significaría que, con el equipo de profesionales propuesto inicialmente, la capacidad de producción es de aproximadamente cinco proyectos de este tamaño por mes.

El tiempo de duración y costo de que cada proyecto dependerá directamente del número de procesos y actividades que se automatizarán, es decir, el alcance de este.

Análisis de Factibilidad Financiera

Para que la empresa propuesta pueda iniciar su actividad comercial se requiere de un capital de inversión inicial, el mismo que se detalla a continuación.

Inversión inicial de activos fijos

Uno de los datos más importantes a la hora de realizar un análisis financiero es el cálculo de la inversión inicial en activos fijos, la misma que presentamos a continuación, juntamente con el cálculo de la depreciación de los activos depreciables:

Tabla 3

Cálculo de inversión inicial en Activos fijos y Depreciación

EQUIPAMIENTO - INVERSIÓN INICIAL					
Concepto	Cantidad	Valor	Total	Vida útil (años)	Depreciación Anual
Muebles y enseres					
1 Escritorio	5	\$ 150,00	\$ 750,00	10	\$ 75,00
2 Silla	10	\$ 35,00	\$ 350,00	10	\$ 35,00
3 Mesa	1	\$ 300,00	\$ 200,00	10	\$ 20,00
4 Archivador	1	\$ 70,00	\$ 70,00	10	\$ 7,00
5 Rotulación	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00
Sub total - Muebles y enseres			\$ 1.470,00		\$ 147,00
Equipo de oficina					
6 Computadora	5	\$ 800,00	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33
7 Licencias de Software	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	2	\$ 1.500,00
8 Teléfono	1	\$ 200,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00
9 Proyector	1	\$ 200,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67
10 Pizarra líquida y marcadores	1	\$ 70,00	\$ 70,00	5	\$ 14,00
11 Instalación de internet	1	\$ 150,00	\$ 150,00		
Sub total - Equipo de oficina			\$ 7.620,00		\$ 2.954,00
Total Equipamiento - Inversión Inicial			\$ 9.090,00	Depreciación	\$ 3.101,00

Gastos operativos de Sueldos y salarios

Los sueldos de todo equipo de trabajo están considerados como gastos operativos, para su cálculo se consideran: el sueldo base mensual, el aporte personal del 9,45% al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), Se calcula el líquido mensual restando el Sueldo mensual base menos el aporte personal al IESS, el líquido anual que es el sueldo mensual base multiplicado por los 12 meses del año, el Décimo tercer sueldo que es un sueldo base mensual, el Décimo cuarto sueldo que es un salario mínimo vigente, el aporte patronal del 12,15% al IESS, el valor por vacaciones y el sueldo mensual que resulta de la suma del sueldo mensual base y el aporte patronal IESS, finalmente se multiplica este valor mensual por los 12 meses del año para obtener el gasto anual de los salarios de cada colaborador del equipo de trabajo.

Tabla 4

Cálculo de los gastos por sueldos del equipo de trabajo

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual base	Aporte personal IESS	Líquido mensual	SUELDOS					Sueldo mensual IESS	Sueldo Anual
					Líquido anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte patronal IESS	Vacaciones		
1 Gerente	1	\$ 1.200,00	\$ 113,40	\$ 1.086,60	\$ 13.039,20	\$ 1.200,00	\$ 420,00	\$ 165,00	\$ 600,00	\$ 1.845,00	\$ 22.144,20
2 Encargado	1	\$ 800,00	\$ 76,20	\$ 723,80	\$ 8.685,60	\$ 800,00	\$ 260,00	\$ 90,00	\$ 300,00	\$ 990,00	\$ 11.975,60
3 Cuenta en Mercantiles	1	\$ 400,00	\$ 38,10	\$ 361,90	\$ 4.342,80	\$ 400,00	\$ 130,00	\$ 42,00	\$ 140,00	\$ 442,00	\$ 5.304,80
4 Contador de Impuestos	1	\$ 400,00	\$ 38,10	\$ 361,90	\$ 4.342,80	\$ 400,00	\$ 130,00	\$ 42,00	\$ 140,00	\$ 442,00	\$ 5.304,80
5 Profesional T y BPM	1	\$ 1.000,00	\$ 95,40	\$ 904,60	\$ 10.855,20	\$ 1.000,00	\$ 330,00	\$ 110,00	\$ 360,00	\$ 1.170,00	\$ 14.025,20
Total Sueldos										\$4.998,15	\$52.825,60

Gastos de puesta en marcha

Para la constitución de una empresa en Ecuador es necesario cumplir ciertos requisitos, los cuales representan algunos costos que deben ser considerados:

Tabla 5

Gastos de constitución y puesta en marcha

Gastos de puesta en marcha	
Concepto	Valor
1 Creación de estatutos social	\$ 500,00
Creación de la cuenta de integración de capitales	\$ 500,00
2 Notario	\$ 65,00
3 Publicación en diario nacional	\$ 70,00
4 Patente municipal	\$ 80,00
6 Registro Mercantil	\$ 20,00
7 Creación de marca	\$ 500,00
Total puesta en marcha	\$ 1.735,00

Costos operativos mensuales

Es necesario tener claro el valor del gasto mensual que generará la operación de la empresa, en nuestro caso, para el cálculo de este rubro incluiremos los servicios básicos, internet, arriendo, sueldos calculados anteriormente y presupuesto mensual para publicidad.

Tabla 6

Cálculo del gasto operativo mensual

Costos operativos mensuales	
Concepto	Valor
1 Servicios básicos	\$ 70,00
2 Internet	\$ 50,00
3 Arriendo	\$ 200,00
4 Sueldos	\$ 4.402,13
5 Suministros de oficina	\$ 50,00
6 Publicidad	\$ 100,00
Total costos operativos	\$ 4.872,13

Cálculo de la inversión total

Finalmente, hemos llegado al momento donde calculamos el total de la inversión necesaria para la implementación de una empresa destinada a ofrecer servicios para la gestión de procesos de negocio. Para este cálculo consideraremos el financiamiento del gasto operativo de los dos primeros meses, obteniendo los siguientes valores:

Tabla 7

Inversión total

Total Costos y Gastos - Inversión total	
Concepto	Valor
1 Equipamiento	\$ 9.090,00
2 Puesta en marcha	\$ 1.735,00
3 Costos operativos primeros 2 meses	\$ 9.744,27
Total de inversión inicial	\$20.569,27

Hasta este punto hemos realizado los cálculos necesarios para conocer cuanto en necesario invertir en la empresa propuesta, a continuación, nos corresponde realizar los cálculos y proyecciones para determinar los gastos y los ingresos anuales que la empresa se proyecta manejar, y así determinar los flujos necesarios para el cálculo de indicadores financieros que nos facilitarán la toma de decisiones a la hora de invertir en este proyecto.

Costos operativos proyectados

Los costos operativos están proyectados en base al cálculo realizado anteriormente, se aplica un crecimiento del 1.94 % anual en base a la inflación actual.

Tabla 8

Costos operativos proyectados anualmente

Costos operativos proyectados con 1,94% anual de crecimiento					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses del año	12	12	12	12	12
Costo operativo mensual	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.966,65	\$ 5.063,01	\$ 5.161,23
Crecimiento anual del 1,94%	\$ -	\$ 94,52	\$ 96,35	\$ 98,22	\$ 100,13
Costo total por mes	\$ 4.872,13	\$ 4.966,65	\$ 5.063,01	\$ 5.161,23	\$ 5.261,36
Total de costos anuales	\$ 58.465,60	\$ 59.599,83	\$ 60.756,07	\$ 61.934,74	\$ 63.136,27

Cálculo del costo del servicio

Para realizar una proyección fiable de las ventas que se espera realizar es necesario definir el precio promedio del servicio que se brindará. Para que el cálculo del precio de cada proyecto debemos considerar que tres cosas: La capacidad de producción de nuestro equipo de trabajo, el costo por cada hora de producción, el 20% de utilidad por proyecto y los precios de la competencia o de otros proyectos de software.

En primero lugar determinamos un promedio de dos proyectos mensuales de aproximadamente nueve actores y 50 actividades, cada proyecto está valorado en \$ 2.923,28 USD, ya que este valor cubre los costos operativos del mes más un 20% de utilidad sobre cada proyecto. Cabe indicar que a pesar de que la capacidad operativa del equipo es de cinco proyectos de este tipo, estamos colocando una cantidad modesta de dos.

Los gastos operativos son clave para el cálculo del precio final referencial de nuestro servicio, estos gastos se calculan considerando varios valores, entre los cuales resalta el gasto por sueldos que fueron estipulados según los valores que en la actualidad se manejan en el mercado de desarrollo de software.

Ventas proyectadas

Para la proyección de las ventas se considera el precio referencial establecido para los proyectos de nuestro ejemplo de estudio, también se aplica un crecimiento estimado del 10% anual en el número de consultorías y en el costo por cada consultoría, quedando nuestra proyección de la siguiente manera:

Tabla 9

Ventas proyectadas

Ventas proyectadas con 10% anual de crecimiento					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de consultorías	17	19	21	23	25
Precio por consultoría	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 3.215,61	\$ 3.537,17	\$ 3.890,88
Crecimiento anual del 10%	\$ -	\$ 292,33	\$ 321,56	\$ 353,72	\$ 389,09
Precio total por consultoría	\$ 2.923,28	\$ 3.215,61	\$ 3.537,17	\$ 3.890,88	\$ 4.279,97
Total de ventas anuales	\$ 49.695,73	\$ 60.131,83	\$ 72.759,51	\$ 88.039,01	\$ 106.527,20

Para visualizar de mejor manera nuestra proyección de ingresos, realizaremos un detalle de la proyección de las ventas del primer año:

Tabla 10

Proyección detallada de ventas del primer año

Flujo proyectado del primer año												
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de consultoría	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ingresos por consultoría	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28	\$ 2.923,28
Costos operativos mensuales	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13	\$ 4.872,13
Utilidad	\$ -4.872,13	\$ -4.872,13	\$ -1.948,85	\$ -1.948,85	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43	\$ 974,43

Flujo de caja final

El flujo final está calculado en base a la inversión, ingresos, egresos e impuestos de los cinco primeros años de operación.

Tabla 11

Flujo de caja

Proyección del Flujo de caja						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	\$ -20.569,27					
Ingresos		\$ 49.695,73	\$ 60.131,83	\$ 72.759,51	\$ 88.039,01	\$ 106.527,20
Egresos		\$ 58.465,60	\$ 59.599,83	\$ 60.756,07	\$ 61.934,74	\$ 63.136,27
Utilidad antes de impuestos		\$ -8.769,87	\$ 532,00	\$ 12.003,44	\$ 26.104,27	\$ 43.390,93
15% utilidades trabajadores		\$ -1.315,48	\$ 79,80	\$ 1.800,52	\$ 3.915,64	\$ 6.508,64
25% impuesto a la Renta		\$ -2.192,47	\$ 133,00	\$ 3.000,86	\$ 6.526,07	\$ 10.847,73
Flujo final	\$ -20.569,27	\$ -5.261,92	\$ 319,20	\$ 7.202,07	\$ 15.662,56	\$ 26.034,56

Cálculo de indicadores

Los indicadores financieros son claves para la evaluación de la rentabilidad de un proyecto, dan un soporte importante al momento de decidir sobre ejecutar o no un proyecto de inversión, es decir, nos ayudan a estimar el éxito

o fracaso de este. Para nuestro caso de estudio realizaremos el cálculo de dos indicadores, el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para el cálculo del VAN se utilizó la siguiente fórmula, teniendo como parámetros una tasa de interés del 12%, un periodo de cinco años y una inversión de \$ 20.569,27 USD:

$$VAN = \frac{f1^1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - I$$

Donde,

f = Flujos de caja de los cinco años

i = Tasa de interés

n = Número de periodos

I = Inversión

En base al flujo de caja proyectado, en el cálculo del VAN y la TIR se obtuvieron los siguientes resultados:

$$VAN = \$4.839,88$$

$$TIR = 17\%$$

Podemos observar que, según el flujo proyectado, obtenemos valores positivos, los mismo que se interpretan de manera positiva. Los resultados del VAN (Valor actual neto) y del TIR (tasa interna de retorno de la inversión) son positivos lo que, la implementación y puesta en marcha de la empresa será factible.

Análisis de competitividad

Como primer paso para analizar nuestra competencia es definir quienes forman parte de ella, necesitamos identificar aquellas organizaciones que se pueden considerar como una competencia.

En primer lugar, hemos identificado a cuatro de las empresas más relevantes en la industria del software y la tecnología en la ciudad de Cuenca:

- SoftBuilder
- Cuatro Ríos
- Jasoft
- DatumTecnología

Estas empresas fueron analizadas y sus servicios ofrecidos fueron valorados en base a la información encontrada en sus medios de difusión como páginas web y redes sociales, además se realizaron consultas a personas que conocedoras del entorno de las TI en Cuenca, sus canales de comunicación y difusión y su participación en el mercado del software, obteniendo los siguientes resultados:

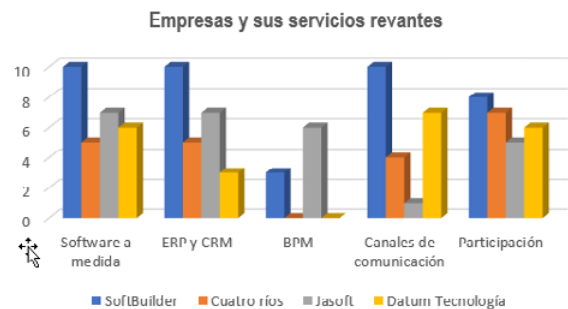
Tabla 12

Valorización de las características de la competencia

Empresas	Características				
	Software a medida	ERP y CRM	BPM	Canales de comunicación	Participación
SoftBuilder	10	10	3	10	8
Cuatro Ríos	5	5	0	4	7
Jasoft	7	7	6	1	5
Datum Tecnología	6	3	0	7	6
Totales	28	25	9	22	26

Figura 18

Gráfico de la valorización de las características de la competencia



Podemos observar que SoftBuilder es la empresa que presenta mejores resultados en la valoración, siendo ésta una de las principales competencias para nuestra empresa propuesta, sin embargo, su inmersión en el mundo BPM no es relevante. De igual manera las otras empresas tienen muy poca o ninguna participación en lo que a BPM se refiere.

Resultados

Análisis de la factibilidad comercial

Se abre un nuevo nicho de mercado en la Gestión de Procesos de Negocio, debido a que el conocimiento sobre el uso de las herramientas y los conceptos que conforman la metodología BPM para la automatización y optimización de los procesos de negocios cada vez va ganando terreno en las empresas de la ciudad de Cuenca, pues esta investigación revela la necesidad de la implementación de BPM como una herramienta clave para mejorar el rendimiento y la efectividad de los procesos de negocio aprovechando los recursos materiales y humanos y sobre todo alineando los procesos con las estrategias institucionales y objetivos del negocio.

Análisis técnico

Es por ello por lo que cada vez es más necesaria la formación de profesionales competentes, ya no solamente a nivel administrativo sino también en el campo de las Tecnologías de la Información, pues deben ser ramas completamente complementarias

para convertirse en recursos potenciales para cualquier organización.

Análisis de Mercado

El estudio de mercado realizado reveló que efectivamente hay una oportunidad de negocio para una empresa que brinde servicios de BPM, pues los resultados mostraron que porcentajes superiores al 80% del universo estudiado, están de acuerdo o asertivamente indican que para sus organizaciones es indispensable inmiscuirse en esta disrupción tecnológica y transformar sus procesos de negocios aplicando los principios de BPM.

Análisis financiero

Finalmente, del estudio financiero mostró que la implementación de una empresa que brinde servicios de gestión de procesos de negocio es factible y viable, pues tanto el valor actual neto VAN y la tasa interna de retorno TIR obtenidos, son positivos y con porcentajes altos, respectivamente, lo que en teoría demuestra que se obtendría rentabilidad en el proyecto ya en su ejecución práctica.

Según los datos del análisis comercial podemos observar que existe una oportunidad de negocio, y que nuestra empresa puede satisfacer la demanda del mercado, puesto que un 60% desconocen el servicio y sus beneficios.

Análisis de competencia

Este análisis revela que existen empresas que en la actualidad brindan soluciones de TI, sin embargo, se presenta una oportunidad de negocio en el área del BMP, ya que se puede apreciar que es un sector que no está siendo atendido por las empresas locales.

Resolución

Finalmente, podemos decir que, si es factible y rentable crear una empresa que ofrezca servicios que faciliten la gestión de los procesos de negocio de las empresas y organizaciones en la ciudad de Cuenca, considerando que dicha gestión involucra: el diseño, control,

automatización, integración, monitoreo y mejora continua de estos procesos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Aranzamendi, H. (2020). El Rol de la Tecnología en el nuevo contexto de COVID-19. *USMP Digital Revista de la Facultad de CC.AA. y RR.HH.*, Número 4.
- Ávila Barrios, D. (2014). El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Scielo*.
- Balaguer, L. (21 de 7 de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de www.emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/analisis-de-la-competencia>
- Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems*. New York: Springer Heidelberg.
- Cetina Riaño, M. A. (2016). Gestión de procesos con BPM. *Tecnología, Investigación y Academia (TIA)*, 45-56.
- Cordero Guzmán, D. M., & Sañay Sañay, I. S. (2020). Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 43-53.
- Díaz Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Redalyc*.
- Innovamedia. (23 de Diciembre de 2021). *innovamediaconsultores*. Obtenido de <https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/>
- Kiran, G., Lees, M., & Williams, B. (2008). Indianápolis: Wiley Publishing.
- Organización Internacional de Normalización.

(2000). *Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO.

PowerData. (23 de diciembre de 2021). *powerdata*. Obtenido de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

Project Management Institute. (2021). *Proyectos Guía de los Fundamentos para la Dirección de* (Séptima ed.). Newtown Square, Pennsylvania.

Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 85-104.

Saenz Arteaga, A. R. (Diciembre de 2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos.

Tito Huamaní, P. L. (23 de Diciembre de 2021). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Wallance, W. (23 de Diciembre de 2021). *www.ebsglobal.net*. Obtenido de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

Wiki EOI. (23 de Diciembre de 2021). *www.eoi.es*. Obtenido de https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_Idea_de_Negocio_en_Proyectos_de_negocio