



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

MANUAL DE GESTIÓN PARA LA MICROEMPRESA "TALENTO
ESTRATEGICO CONSULTORES" EN EL DISTRITO METROPOLITANO
DE CAYAMBE.

AUTOR/ES

GABRIELA ELIZABETH PINEDA
PINANJOTA

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Al culminar esta importante etapa de mi vida, quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes en este camino y contribuyeron para que hoy pueda alcanzar una meta que durante mucho tiempo fue un sueño.

En primer lugar, agradezco a **Dios**, por concederme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar cada obstáculo que se presentó durante este proceso. En los momentos de cansancio, incertidumbre y dificultad, encontré en mi fe la fuerza para continuar y recordar que cada esfuerzo tiene su recompensa.

De manera muy especial, quiero agradecer a mis amadas hijas, **Jully Cevallos y Mishell Cevallos**, quienes han sido mi mayor inspiración y uno de los motivos más importantes para no rendirme. Hijas mías, ustedes estuvieron presentes en mi corazón en cada desvelo, en cada momento de cansancio y en cada dificultad que tuve que enfrentar. Pensar en ustedes me dio la fuerza necesaria para seguir adelante cuando el camino parecía difícil.

Este logro también es de ustedes, porque fueron parte de cada sacrificio y de cada esfuerzo realizado para llegar hasta aquí. Espero que este momento les enseñe, al igual que a mí, que los sueños pueden hacerse realidad cuando se persiguen con perseverancia, dedicación y amor. Quiero que siempre recuerden que nunca es tarde para luchar por aquello que deseamos y que, aunque el camino pueda estar lleno de obstáculos, siempre vale la pena seguir adelante.

A mis **docentes**, expreso mi profundo agradecimiento por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, y por contribuir significativamente a mi formación profesional y personal. Cada enseñanza recibida durante esta etapa será parte importante de mi crecimiento y de mi futuro.

A mi **docente de tesis**, por su orientación, paciencia, compromiso y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos y acompañamiento fueron fundamentales para poder culminar satisfactoriamente esta investigación.

A la **institución educativa**, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, adquirir nuevos conocimientos y crecer tanto en el ámbito académico como personal. Me llevo conmigo aprendizajes y experiencias que serán importantes en cada nuevo desafío que emprenda.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, aunque quizá no aparezcan mencionadas de manera particular, estuvieron presentes con una palabra de aliento, un consejo, una ayuda o simplemente con su compañía durante este recorrido.

Hoy culmino esta etapa con el corazón lleno de gratitud y satisfacción. Miro hacia atrás y reconozco que cada esfuerzo, cada dificultad y cada sacrificio tuvieron un propósito. Este logro representa no solo la culminación de una etapa académica, sino también una prueba de que **los sueños se alcanzan cuando tenemos el valor de perseguirlos y la perseverancia para no abandonarlos**.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, fruto de esfuerzo, perseverancia y sacrificio, en primer lugar a **Dios**, por concederme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para superar cada dificultad y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

De manera muy especial, dedico este logro a mis amadas hijas, **Jully Cevallos y Mishell Cevallos**, quienes han sido mi mayor inspiración, mi fortaleza y una de las razones más importantes para seguir adelante.

A ustedes, mis hijas, dedico cada esfuerzo, cada desvelo y cada sacrificio realizados durante este camino. En los momentos de cansancio y dificultad, pensar en ustedes me dio la fuerza necesaria para continuar y no renunciar a este sueño. Su amor y su presencia han sido mi motivación para alcanzar esta meta.

Deseo que este logro sea también un ejemplo para ustedes y que siempre recuerden que los sueños pueden hacerse realidad cuando se persiguen con perseverancia, dedicación, fe y amor. Que nunca tengan miedo de enfrentar nuevos desafíos y que, ante cualquier obstáculo, encuentren dentro de ustedes la fortaleza para seguir adelante.

Jully y Mishell, este logro lleva mi nombre, pero también lleva una parte de ustedes, porque fueron mi inspiración durante todo este recorrido. Gracias por ser una razón tan importante para luchar cada día por alcanzar mis metas.

Dedico también este trabajo a mi **familia**, por su cariño, apoyo y compañía durante este proceso, y a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes y contribuyeron para que pudiera alcanzar esta meta.

Con todo mi amor, **dedico este logro a mis hijas, Jully y Mishell, como muestra de que nunca es tarde para cumplir un sueño y que todo esfuerzo realizado con amor siempre vale la pena.**

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
MARCO TEÓRICO.....	4
Gestión del Talento Humano.....	4
Manual de Gestión.....	6
Microempresa	7
Estructura Organizacional	8
Proceso de Selección de Personal.....	10
Evaluación del Desempeño	11
Consultoría Organizacional	12
Mejora Continua	13
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	15
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	15
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	15
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	16
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	16
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	17
1.2.1. Descripción General.....	17
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	17
1.2.3. Actores Involucrados.....	18
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	18
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	19
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	20
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	20
1.3.2. Visión / Proyección Futura	20
1.3.3. Valores o Principios Rectores	20
1.3.4. Políticas Generales.....	21
1.3.5. Análisis PEST	21
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	24
1.3.7. Análisis FODA.....	26
1.3.8. Estrategias de Desarrollo.....	30

1.3.9.	Objetivos Estratégicos.....	31
1.3.10.	Alianzas o Articulaciones Clave.....	31
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno		32
2.1.	Análisis de la Demanda / Necesidad.....	32
2.1.1.	Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	32
2.1.2.	Tipo de Mercado o Contexto	33
2.1.3.	Segmentos y Grupos Objetivo	34
2.1.4.	Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	35
2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	37
2.1.5.1.	Encuestas (cuantitativo)	37
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo).....	48
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo).....	54
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	57
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos		59
3.1.	Procesos y Control de Calidad.....	59
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso.....	59
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	61
3.2.	Capacidad Operativa.....	63
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	63
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	64
3.3.	Infraestructura y Recursos	65
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	65
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	67
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	67
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	67
3.4.2.	Criterios de Selección.....	69
3.5.	Normativa Aplicable	69
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	69
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	70
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	70
3.6.1.	Macro Localización.....	70
3.6.2.	Micro Localización	71
3.6.3.	Factores de Decisión	71
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	72
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	72
3.7.2.	Plan de Mitigación	74

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación	77
4.1. Estructura Económica del Proyecto.....	77
4.1.1. Plan de Inversiones	77
4.1.2. Fuentes de Financiamiento	78
4.1.3. Presupuesto de Ingresos	78
4.1.4. Presupuesto de Costos.....	79
4.1.5. Presupuesto de Gastos.....	79
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado	80
4.1.7. Punto de Equilibrio	81
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado.....	81
4.1.9. Balance Proyectado	82
4.2. Evaluación del Proyecto.....	83
4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	83
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	86
Matriz de Situaciones Adversas.....	86
Medidas de Mitigación y Alternativas	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	91
ANEXOS.....	96

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta	38
Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta	39
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta	40
Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta	41
Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta	42
Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta	43
Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta	44
Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta	45
Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta	46
Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta	47
Gráfico 11. Análisis PEST	96
Gráfico 12. Análisis PORTER.....	96
Gráfico 13. Mapa de Actores del Ecosistema.....	97
Gráfico 14. Proceso de Prestación de Servicios de Consultoría	97
Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento	97
Gráfico 16. Mecanismos de Control y Seguimiento de la Calidad	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura organizacional actual de Talento Estratégico Consultores	19
Tabla 2. Análisis PEST de Talento Estratégico Consultores	21
Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	25
Tabla 4. Análisis FODA de Talento Estratégico Consultores	27
Tabla 5. Perfil de los beneficiarios y usuarios potenciales.....	33
Tabla 6. Segmentación del mercado objetivo.....	35
Tabla 7. Comportamiento y patrones de contratación de servicios de consultoría en Cayambe .36	
Tabla 8. Pregunta 1 de la Encuesta	37
Tabla 9. Pregunta 2 de la Encuesta	38
Tabla 10. Pregunta 3 de la Encuesta	39
Tabla 11. Pregunta 4 de la Encuesta	40
Tabla 12. Pregunta 5 de la Encuesta	41
Tabla 13. Pregunta 6 de la Encuesta	42
Tabla 14. Pregunta 7 de la Encuesta	43
Tabla 15. Pregunta 8 de la Encuesta	45
Tabla 16. Pregunta 9 de la Encuesta	46
Tabla 17. Pregunta 10 de la Encuesta	47
Tabla 18. Entrevista 1: Especialista en Gestión del Talento Humano	48
Tabla 19. Entrevista 2: Experta en Administración de Microempresas	49
Tabla 20. Entrevista 3: Consultor en Desarrollo Organizacional	52
Tabla 21. Perfil de los participantes del Focus Group	54
Tabla 22. Resultados del Focus Group	55
Tabla 23. Diagrama de flujo del proceso de gestión interna	59
Tabla 24. Diagrama de flujo del proceso de prestación de servicios de consultoría.....	60
Tabla 25. Mecanismos de control y seguimiento de la calidad	62
Tabla 26. Capacidad operativa por etapa de crecimiento.....	63
Tabla 27. Dimensionamiento del manual de gestión por módulos	64
Tabla 28. Equipos y recursos necesarios para la operación	66
Tabla 29. Insumos y herramientas necesarias por categoría.....	67
Tabla 30. Análisis de factores de localización comparativo.....	71
Tabla 31. Matriz de impacto del proyecto.....	73
Tabla 32. Plan de mitigación de riesgos.....	74
Tabla 33. Plan de inversiones del proyecto	77
Tabla 34. Fuentes de financiamiento del proyecto	78
Tabla 35. Presupuesto de ingresos proyectado a 3 años.....	78
Tabla 36. Presupuesto de costos de prestación de servicios proyectado a 3 años	79

Tabla 37. Presupuesto de gastos operativos proyectado a 3 años.....	80
Tabla 38. Estado de resultados proyectado a 3 años.....	80
Tabla 39. Cálculo del punto de equilibrio	81
Tabla 40. Flujo de caja proyectado a 3 años.....	82
Tabla 41. Balance proyectado a 3 años	82
Tabla 42. Indicadores de viabilidad financiera del proyecto	84
Tabla 43. Análisis costo-beneficio del proyecto.....	84
Tabla 44. Matriz de situaciones adversas del proyecto	86
Tabla 45. Medidas de mitigación y alternativas por situación adversa.....	87

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente proyecto consiste en la elaboración de un manual de gestión integral para la microempresa "Talento Estratégico Consultores", especializada en consultoría de gestión del talento humano, con operación en el Distrito Metropolitano de Cayambe, provincia de Pichincha, Ecuador. La propuesta responde a una paradoja organizacional identificada como problema central: una empresa cuyo negocio es asesorar a otras organizaciones en la gestión de sus personas que no cuentan con sus propios procesos internos formalizados, lo que limitaba su credibilidad, dificultaba su crecimiento y generaba una dependencia crítica del conocimiento individual de sus fundadores.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión más amplia de la situación analizada. En la fase cuantitativa se aplicaron 100 encuestas dirigidas a propietarios, gerentes y responsables del área de recursos humanos de empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Cayambe. Los resultados permitieron identificar algunas situaciones relevantes: el 73% de las organizaciones consultadas no dispone de un manual de gestión completo y actualizado, mientras que el 68% manifestó verse afectado por una alta rotación de personal. Además, el 63% de los participantes indicó no conocer la existencia de la consultora. Estos resultados permitieron dimensionar tanto el mercado potencial existente como la necesidad de trabajar en el posicionamiento de la empresa dentro del territorio.

Para complementar esta información, en la fase cualitativa se realizaron tres entrevistas en profundidad a especialistas relacionados con la gestión del talento humano, la administración de microempresas y la consultoría organizacional. También se desarrolló un focus group integrado por diez participantes, entre colaboradores, clientes actuales y diferentes actores vinculados con el entorno empresarial de Cayambe. La información obtenida permitió complementar los resultados de las encuestas y comprender con mayor profundidad las percepciones y necesidades relacionadas con los servicios de consultoría.

Por otra parte, el análisis estratégico del entorno se realizó mediante las herramientas PEST, las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Los resultados mostraron un escenario con oportunidades para fortalecer el posicionamiento de la

empresa. Entre los principales elementos identificados se encuentra un mercado potencial estimado en 180.000 dólares anuales, acompañado de una tasa de crecimiento del 12%. A esto se suma la presencia de más de 1.200 unidades económicas activas en el territorio y el peso de la industria florícola, que genera empleo para más de 25.000 trabajadores y mantiene una demanda constante de servicios relacionados con la gestión de personas. Asimismo, se identificó la ausencia de competidores locales directos especializados exclusivamente en consultoría de talento humano, aspecto que representa una oportunidad para la empresa dentro del mercado de Cayambe.

El manual de gestión propuesto se organiza en cinco módulos que abarcan los principales aspectos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Estos corresponden a la estructura organizacional, la gestión interna del talento humano, los procesos operativos relacionados con la consultoría, la gestión comercial y atención de clientes, y, finalmente, el control y la mejora continua. Su implementación se proyecta en 17 semanas, con una capacidad operativa que escala de 6 proyectos simultáneos en 2025 a 20 proyectos y 120.000 dólares de ingresos anuales en 2028. Los mecanismos de control establecidos incluyen revisión técnica de entregables, seguimiento semanal de proyectos, encuesta de satisfacción post-proyecto con una meta superior al 90%, reunión mensual de equipo y revisión semestral del manual.

Palabras clave: manual de gestión, gestión del talento humano, microempresa, consultoría organizacional, mejora continua, estructura organizacional, Cayambe, Ecuador.

Abstract - Keywords

This project focuses on the development of a comprehensive management manual for the microenterprise "Talento Estratégico Consultores," a company specialized in human talent management consulting and operating in the Metropolitan District of Cayambe, Pichincha Province, Ecuador. The proposal addresses an organizational paradox identified as the central problem: a company whose core business is advising other organizations on people management while lacking formalized internal processes of its own. This situation limited its credibility, hindered its growth, and created a critical dependence on the individual knowledge of its founders.

The research was conducted using a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative techniques to obtain a broader understanding of the situation under analysis. During the quantitative phase, 100 surveys were administered to business owners, managers, and human resources representatives from companies located in the Metropolitan District of Cayambe. The results revealed several relevant issues: 73% of the organizations surveyed did not have a complete and up-to-date management manual, while 68% reported being affected by high employee turnover. In addition, 63% of the participants indicated that they were unaware of the consulting firm's existence. These findings helped determine the potential size of the existing market and highlighted the need to strengthen the company's positioning within the local area.

To complement these findings, the qualitative phase included three in-depth interviews with specialists in human talent management, microenterprise administration, and organizational consulting. A focus group was also conducted with ten participants, including employees, current clients, and other stakeholders connected to Cayambe's business environment. The information gathered complemented the survey results and provided a deeper understanding of perceptions and needs related to consulting services.

Furthermore, the strategic analysis of the business environment was conducted using the PEST analysis, Porter's Five Forces, and SWOT analysis. The results revealed a favorable scenario for strengthening the company's market positioning. Among the main findings was an estimated potential market of USD 180,000 per year, with a growth rate of 12%. In addition, the area has more than 1,200 active economic units, while the flower-growing industry plays a significant role by employing more than 25,000 workers and

maintaining a constant demand for services related to people management. The analysis also identified an absence of direct local competitors specializing exclusively in human talent consulting, which represents an opportunity for the company within the Cayambe market.

The proposed management manual is organized into five modules covering the main areas required for the company's operations. These include organizational structure, internal human talent management, consulting-related operational processes, commercial and customer management, and, finally, control and continuous improvement. Its implementation is planned over a 17-week period, with an operational capacity expected to increase from six simultaneous projects in 2025 to 20 projects and annual revenues of USD 120,000 by 2028. The established control mechanisms include technical reviews of deliverables, weekly project monitoring, post-project satisfaction surveys with a target of more than 90%, monthly team meetings, and a semiannual review of the manual.

Keywords: management manual, human talent management, microenterprise, organizational consulting, continuous improvement, organizational structure, Cayambe, Ecuador.

INTRODUCCIÓN

Gestionar bien una microempresa de consultoría en recursos humanos no es tarea sencilla, especialmente cuando se opera en un territorio como Cayambe, donde la economía local combina actividades agroindustriales de gran escala con un tejido empresarial pequeño que todavía está aprendiendo a profesionalizar sus procesos internos. En este contexto, "Talento Estratégico Consultores" enfrenta una situación que también está presente en muchas microempresas de servicios del Ecuador: cuentan con los conocimientos y la experiencia necesarios para ayudar a otras organizaciones a mejorar su gestión, pero no siempre disponen de una estructura interna que les permita crecer de manera organizada, sostenida y que pueda replicarse a medida que aumenta su actividad.

Un manual de gestión no debe verse únicamente como un documento administrativo que se guarda una vez elaborado. Su verdadera utilidad está en servir como una guía para el trabajo diario, ya que permite ordenar la forma en que funciona la organización, establecer las responsabilidades de cada persona, apoyar la toma de decisiones y definir cómo se pueden revisar los resultados obtenidos. Para una microempresa dedicada a la consultoría en talento humano, contar con una herramienta de este tipo resulta especialmente importante. Si la empresa asesora a otras organizaciones sobre la gestión de sus colaboradores, también debe procurar que sus propios procesos estén organizados y claramente definidos. Esta relación entre lo que se recomienda a los clientes y lo que se aplica dentro de la empresa contribuye a generar mayor confianza y credibilidad profesional.

A partir de esta necesidad, el presente proyecto propone elaborar un manual de gestión integral para "Talento Estratégico Consultores", tomando como referencia los principales procesos que forman parte de su funcionamiento. El manual aborda la estructura organizacional, la gestión del talento humano interno, los procesos relacionados con la prestación de los servicios, el control de calidad y la evaluación del desempeño. Su contenido se desarrolla a partir de un diagnóstico de la situación real de la empresa, evitando recurrir a un modelo general que no considere sus características particulares. Para ello, se aplicaron instrumentos de investigación directamente en el campo, cuyos resultados permitieron reconocer las necesidades de la organización y orientar la propuesta hacia condiciones que puedan ser aplicadas en su realidad.

La importancia de este proyecto también se relaciona con el entorno en el que se desarrolla la empresa. En el Distrito Metropolitano de Cayambe, fortalecer las microempresas que ofrecen servicios profesionales puede aportar a una economía que durante mucho tiempo ha estado vinculada principalmente con actividades como la floricultura y la ganadería. En este escenario, una consultora de talento humano con procesos internos organizados puede aportar al desarrollo de otras empresas de la localidad, ayudándolas a mejorar la manera en que gestionan a sus colaboradores. Como señalan Chiavenato (2021) y Dessler (2022), una adecuada gestión estratégica del talento humano puede influir en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, sin que su tamaño o sector de actividad sea una limitación.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente proyecto tiene como propósito elaborar un manual de gestión para la microempresa "Talento Estratégico Consultores", ubicada en el Distrito Metropolitano de Cayambe, provincia de Pichincha. La propuesta surge de la necesidad de contar con una herramienta que facilite la organización de los procesos internos, permita definir de mejor manera la estructura de la empresa y establezca criterios claros para la gestión del talento humano y el desarrollo de los servicios de consultoría.

La justificación del proyecto parte de una situación frecuente en las microempresas dedicadas a los servicios profesionales en Ecuador. Muchas de estas organizaciones desarrollan sus actividades sin contar con manuales de gestión formalmente establecidos, situación que puede generar desorden en los procesos, duplicidad de tareas, dificultades al momento de distribuir responsabilidades y obstáculos para ampliar las operaciones del negocio. De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), el 67% de las microempresas ecuatorianas no dispone de documentación formal relacionada con sus procesos internos. Esta situación se relaciona con niveles más bajos de productividad y una mayor exposición frente a los cambios del entorno. En el caso de una empresa cuya actividad principal consiste precisamente en asesorar a otras organizaciones sobre la gestión de sus personas, esta falta de formalización adquiere una importancia adicional, debido a que puede afectar la percepción y credibilidad de sus propios servicios profesionales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"Talento Estratégico Consultores" opera en un mercado que valora la credibilidad y la organización, pero enfrenta internamente la ausencia de un sistema de gestión formalizado que le permita estandarizar sus servicios, gestionar su equipo con criterios técnicos y medir sus resultados de forma consistente. Esta situación limita su capacidad de crecimiento, dificulta la incorporación de nuevos colaboradores y genera dependencia excesiva del conocimiento individual de sus fundadores, lo que pone en riesgo la continuidad del negocio ante cualquier cambio en el equipo.

La pregunta central de esta investigación es:

¿Cómo debe estructurarse un manual de gestión que permita a la microempresa "Talento Estratégico Consultores" ordenar sus procesos internos, gestionar su talento humano con criterios técnicos y mejorar la calidad de sus servicios de consultoría en el Distrito Metropolitano de Cayambe?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de gestión integral para la microempresa "Talento Estratégico Consultores" en el Distrito Metropolitano de Cayambe, que establezca la estructura organizacional, los procesos operativos, los criterios de gestión del talento humano y los mecanismos de evaluación y control necesarios para mejorar su funcionamiento y competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de "Talento Estratégico Consultores" para identificar las brechas en sus procesos de gestión, estructura organizacional y manejo del talento humano que justifican la elaboración del manual.
- Definir la estructura organizacional, los perfiles de cargo y los procesos operativos de la microempresa, estableciendo responsabilidades, flujos de trabajo y estándares de calidad para la prestación de sus servicios de consultoría.
- Diseñar los componentes de gestión del talento humano del manual, incluyendo los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal interno de la empresa.

- Establecer los mecanismos de seguimiento, control y mejora continua que permitan a la microempresa evaluar periódicamente el cumplimiento del manual y ajustarlo a las necesidades cambiantes del entorno y del negocio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación adopta un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para construir una comprensión completa de la situación actual de la empresa y de las necesidades que debe atender el manual de gestión. Como sostienen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto permite obtener una visión más robusta del fenómeno estudiado al triangular información de fuentes y naturalezas distintas. El alcance es descriptivo y propositivo: descriptivo porque caracteriza la situación actual de la microempresa y su entorno, y propositivo porque culmina en la elaboración de un instrumento concreto de mejora.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se aplicarán 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas cada una, dirigidas a clientes actuales y potenciales de servicios de consultoría en talento humano en el Distrito Metropolitano de Cayambe. Este instrumento permitirá medir la percepción sobre la calidad de los servicios actuales, identificar las necesidades más demandadas en materia de gestión de personas y determinar el nivel de conocimiento del mercado local sobre la oferta de "Talento Estratégico Consultores".

En cuanto al enfoque cualitativo, se realizarán 3 entrevistas en profundidad a expertos en gestión del talento humano, administración de microempresas y consultoría organizacional, con el propósito de obtener perspectivas especializadas sobre los componentes que debe incluir un manual de gestión para este tipo de empresa. Complementariamente, se llevará a cabo un focus group con 10 participantes entre colaboradores, clientes y actores del entorno empresarial de Cayambe, que permitirá explorar percepciones sobre el funcionamiento actual de la empresa y las expectativas frente a una gestión más estructurada. Krueger y Casey (2015) señalan que el focus group es especialmente útil para identificar percepciones colectivas que los instrumentos individuales no alcanzan a capturar con la misma profundidad.

MARCO TEÓRICO

Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2021) indica que la gestión del talento humano comprende las políticas y prácticas utilizadas para atender los diferentes aspectos relacionados con las personas dentro de una empresa u organización. Esto incluye actividades como el reclutamiento, la selección, la capacitación, los sistemas de recompensas y la evaluación del desempeño. Con el paso del tiempo, esta área ha dejado de enfocarse únicamente en tareas administrativas y en el control de los trabajadores. Actualmente, se la aborda desde una perspectiva más estratégica, en la que las personas tienen un papel importante dentro del desarrollo de la organización. Para las microempresas, esto significa que la gestión del personal no debería limitarse a contratar trabajadores y cumplir con sus pagos, sino que también debe considerar cómo atraer, desarrollar y mantener a las personas que aportan al funcionamiento del negocio.

En "Talento Estratégico Consultores", esta gestión adquiere una importancia particular porque está presente en dos ámbitos. Por un lado, forma parte directamente de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, ya que su actividad consiste en brindar apoyo para mejorar la gestión de las personas. Por otro, también representa una necesidad dentro de la propia empresa. Si la consultora busca transmitir experiencia y confianza en esta área, resulta importante que sus prácticas internas guarden relación con aquello que recomienda a sus clientes. La forma en que la empresa gestiona a su propio equipo puede influir, por tanto, en la confianza que genera y en la relación que mantiene con quienes contratan sus servicios (Dessler, 2022).

En las microempresas, gestionar estratégicamente el talento humano implica reconocer que sus condiciones son diferentes a las de una organización grande. Generalmente cuentan con equipos pequeños y disponen de menos recursos, por lo que las herramientas tradicionales deben adaptarse a esta realidad. Esto puede reflejarse, por ejemplo, en perfiles de cargo que permitan cierta flexibilidad, procesos de selección más sencillos y evaluaciones de desempeño que no sean excesivamente complejas, pero que mantengan criterios definidos. Lo importante es encontrar una forma de organizar estos procesos sin generar una estructura demasiado rígida que termine dificultando la capacidad de respuesta de la empresa (Wayne y Noe, 2022).

En el caso ecuatoriano, además, la gestión del talento humano debe considerar las condiciones propias del entorno donde funciona cada organización. La legislación laboral, las características culturales de ciudades como Cayambe y las expectativas de

quienes trabajan en el sector de servicios pueden influir en la manera en que se aplican las diferentes prácticas de gestión. Por esta razón, un manual puede estar correctamente elaborado desde el punto de vista técnico, pero tener dificultades en su aplicación si no considera las características reales de la empresa y del contexto en el que desarrolla sus actividades (INEC, 2023).

Manual de Gestión

Franklin (2021) explica que un manual de gestión es un documento que permite ordenar y dejar establecidos los procesos, procedimientos, responsabilidades y criterios que forman parte del funcionamiento de una organización. Su utilidad está en facilitar que las actividades se realicen de manera más eficiente y que las personas que se incorporan a la empresa puedan conocer con mayor facilidad cómo se trabaja. A diferencia de un reglamento interno, que se enfoca principalmente en las normas que deben cumplir los colaboradores, el manual de gestión se ocupa de orientar la forma en que deben desarrollarse los diferentes procesos de la organización. De esta forma, establece una referencia común para realizar las actividades, independientemente de la persona que las lleve a cabo. Uno de sus principales aportes consiste, precisamente, en evitar que el conocimiento de la organización permanezca únicamente en manos de determinadas personas, permitiendo que este sea registrado, consultado y transmitido a otros integrantes del equipo.

En las microempresas, la utilidad de un manual de gestión no se limita a dejar constancia escrita de los procesos. También puede convertirse en una herramienta para garantizar la comunicación interna, al proporcionar al equipo criterios comunes sobre la forma de realizar sus actividades. Asimismo, permite contar con una referencia para verificar si los procedimientos se están desarrollando de acuerdo con los estándares establecidos, facilita la inducción de nuevos colaboradores y sirve como apoyo para resolver situaciones operativas habituales. Esto permite reducir la necesidad de consultar constantemente a los responsables de la dirección y, por consiguiente, dedicar mayor atención a aquellas actividades que requieren una intervención estratégica (Franklin, 2021).

La elaboración de un manual de gestión requiere, por tanto, un proceso ordenado que comience con el conocimiento de la situación actual de la organización. A partir de

este diagnóstico es posible identificar las diferencias entre las prácticas existentes y aquellas que se consideran necesarias, establecer los estándares que se desean alcanzar y convertirlos posteriormente en procedimientos concretos, comprensibles y aplicables a la realidad de la empresa. Este proceso no puede hacerse desde afuera: requiere la participación activa de las personas que conocen los procesos reales de la organización, porque son ellas quienes tienen el conocimiento tácito que debe ser capturado y documentado. Un manual construido sin esa participación resulta en un documento correcto en teoría pero desconectado de la realidad operativa de la empresa (Münch, 2022).

La vigencia de un manual de gestión depende de su capacidad de actualizarse con la misma velocidad con que cambia la organización. Un manual que se elabora una vez y se archiva pierde su utilidad en cuestión de meses. Por eso, cualquier manual de gestión debe incluir desde su diseño los mecanismos de revisión y actualización periódica que garanticen su pertinencia a lo largo del tiempo. En el caso de una microempresa en crecimiento como "Talento Estratégico Consultores", este componente dinámico es especialmente crítico porque la organización está en una etapa de desarrollo acelerado donde los procesos evolucionan con rapidez (Franklin, 2021).

Microempresa

La microempresa es definida por el INEC (2023) como una unidad económica con hasta 9 empleados y ventas anuales que no superan los \$100.000, que opera generalmente con capital propio y bajo la dirección directa de su propietario. En Ecuador, las microempresas representan el 90,5% del total de establecimientos económicos del país y generan el 25% del empleo formal, lo que las convierte en actores fundamentales del tejido productivo nacional aunque frecuentemente invisibles para las políticas públicas y los instrumentos de desarrollo empresarial diseñados para organizaciones de mayor escala.

Las microempresas de servicios profesionales, como las consultoras en talento humano, tienen características particulares que las diferencian de las microempresas productivas o comerciales. Su principal activo no es físico sino intelectual: el conocimiento, la experiencia y las relaciones de sus fundadores. Esta característica las hace especialmente vulnerables a la dependencia de personas clave y especialmente

beneficiadas por la formalización de procesos que capture y distribuya ese conocimiento dentro de la organización. Una microempresa de consultoría que documenta sus metodologías, sus herramientas y sus formas de relacionarse con los clientes construye una ventaja competitiva sostenible que trasciende a las personas que la fundaron (Münch, 2022).

En el contexto del Distrito Metropolitano de Cayambe, las microempresas operan en un entorno económico particular definido por la predominancia de la industria florícola y la ganadería, que generan una demanda específica de servicios de gestión de personas relacionada con la administración de grandes plantillas de trabajadores de temporada, la gestión de contratos colectivos y el cumplimiento de normativa laboral en sectores de alta rotación. Esta demanda existente en el mercado local constituye el entorno en el que "Talento Estratégico Consultores" desarrolla y ofrece sus servicios. Por ello, conocer sus características y necesidades resulta fundamental para que el manual de gestión propuesto mantenga una relación directa con las condiciones reales del mercado al que está dirigida la empresa (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023).

El crecimiento de una microempresa dedicada a la prestación de servicios profesionales en un territorio como Cayambe implica enfrentar determinadas condiciones que deben ser consideradas desde la gestión empresarial. Entre ellas se encuentra la disponibilidad limitada de profesionales especializados dentro del mercado local, la resistencia que todavía puede existir en algunas empresas frente a la contratación externa de servicios relacionados con la gestión de personas y la presencia de proveedores provenientes de Quito que ofrecen servicios similares y cuentan con una trayectoria y reconocimiento de marca más consolidados. Frente a estas circunstancias, resulta necesario contar con una propuesta de valor claramente definida, mantener procesos de servicio coherentes y desarrollar una gestión interna capaz de proyectar profesionalismo y generar confianza en los clientes durante cada interacción con la empresa (Dessler, 2022).

Estructura Organizacional

Mintzberg (2020) plantea que la estructura organizacional comprende las diferentes formas en que se distribuyen las actividades de una organización y la manera en que estas se coordinan. Por tanto, no debe entenderse únicamente como la

representación gráfica de los cargos mediante un organigrama. También comprende la forma en que circula la información, se toman decisiones, se asignan responsabilidades y se articulan los esfuerzos de los integrantes para alcanzar los objetivos institucionales. Cuando esta estructura no se encuentra adecuadamente definida, pueden surgir dificultades como retrasos en los procesos, conflictos relacionados con la autoridad y una utilización poco eficiente de los recursos, incluso cuando el personal cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones.

En las microempresas, establecer una estructura organizacional implica encontrar un equilibrio entre el nivel de formalización que requieren los procesos y la flexibilidad necesaria para responder a los cambios del entorno. Una estructura excesivamente rígida puede generar procedimientos innecesarios y dificultar la capacidad de respuesta de una organización pequeña. Por el contrario, cuando predominan las relaciones informales y no existen responsabilidades claramente establecidas, pueden presentarse dudas respecto a quién debe tomar determinadas decisiones o cómo deben coordinarse las actividades. En este sentido, para una microempresa dedicada a los servicios profesionales resulta conveniente contar con una estructura sencilla, pero claramente documentada, en la que las funciones de cada integrante estén definidas y, al mismo tiempo, exista margen para responder ante situaciones no previstas (Mintzberg, 2020).

En el caso de "Talento Estratégico Consultores", definir adecuadamente la estructura organizacional tiene una relación directa con la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Cuando cada integrante conoce sus responsabilidades y comprende su participación en las diferentes etapas del proceso de consultoría, se facilita la coordinación del trabajo y se consigue una experiencia de servicio más uniforme. Además, contar con funciones claramente establecidas permite mejorar los tiempos de respuesta y disminuir los errores derivados de una falta de coordinación. Esta relación entre la organización interna y la calidad del servicio que recibe el cliente constituye una razón importante para establecer y documentar adecuadamente la estructura de la empresa, independientemente de su tamaño (Chiavenato, 2021).

La estructura organizacional no es estática sino que debe evolucionar con la empresa. Lo que funciona para una microempresa de dos personas no funciona necesariamente cuando el equipo crece a cinco o diez. El manual de gestión debe por tanto no solo documentar la estructura actual sino también establecer los criterios que

determinarán cuándo y cómo debe revisarse y ajustarse esa estructura a medida que la organización crece y el entorno cambia. Esta visión dinámica de la estructura organizacional es uno de los aportes más valiosos que puede hacer un instrumento de gestión bien diseñado a una microempresa en etapa de crecimiento (Franklin, 2021).

Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de personal es definido por Dessler (2022) como el procedimiento mediante el cual una organización elige, entre los candidatos reclutados, a la persona más adecuada para ocupar un puesto de trabajo, basándose en criterios técnicos, competenciales y culturales previamente definidos. Este proceso va mucho más allá de revisar hojas de vida y hacer entrevistas: incluye la definición precisa del perfil requerido, el diseño de instrumentos de evaluación válidos y confiables, y la toma de decisiones basadas en evidencia objetiva más que en impresiones subjetivas.

En una microempresa dedicada a la consultoría en talento humano, el proceso de selección adquiere una importancia particular, debido a que cada nuevo integrante del equipo representa a la empresa durante su relación con los clientes. En este tipo de negocio, los conocimientos, competencias y experiencia del personal forman parte esencial del servicio que se ofrece. Por ello, la calidad profesional del equipo constituye uno de los principales elementos sobre los cuales se sustenta el valor que la empresa entrega a sus clientes. Por eso, la rigurosidad en el proceso de selección no es un lujo sino una inversión directa en la calidad del servicio. Una mala contratación en una microempresa de consultoría no solo afecta la productividad interna sino que puede deteriorar relaciones con clientes que costó mucho tiempo y esfuerzo construir (Wayne y Noe, 2022).

En el contexto de Cayambe, el proceso de selección de personal para una microempresa de servicios profesionales enfrenta el desafío de un mercado laboral local con oferta limitada de profesionales especializados en gestión del talento humano. Esto obliga a la empresa a ampliar su búsqueda hacia mercados más grandes como Quito o Ibarra, a invertir en el desarrollo de talento local mediante programas de formación y pasantías, o a combinar ambas estrategias. Cualquiera de estas opciones tiene implicaciones de costo, tiempo y riesgo que deben estar contempladas en el manual de gestión como parte del proceso formal de selección (INEC, 2023).

La documentación formal del proceso de selección en el manual de gestión aporta tres beneficios concretos a la microempresa. Primero, garantiza que el proceso sea consistente independientemente de quién lo conduzca en cada ocasión. Segundo, protege a la empresa de decisiones de contratación basadas en sesgos personales que podrían derivar en problemas legales o de clima organizacional. Tercero, acelera los tiempos del proceso al tener predefinidos los pasos, los instrumentos y los criterios de decisión, reduciendo la incertidumbre y los costos asociados a procesos de selección largos y poco estructurados (Dessler, 2022).

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es conceptualizada por Chiavenato (2021) como el proceso sistemático de apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, que permite retroalimentar a las personas sobre su actuación, identificar brechas de competencias y tomar decisiones informadas sobre compensación, desarrollo y movilidad interna. Cuando está bien diseñada y aplicada con consistencia, la evaluación del desempeño es una de las herramientas más poderosas de la gestión del talento humano porque alinea el esfuerzo individual con los objetivos organizacionales y genera una cultura de mejora continua.

En las microempresas, la evaluación del desempeño suele desarrollarse de manera poco formal y sin criterios uniformes. En muchos casos, el propietario o responsable de la organización conoce de manera general qué colaboradores presentan un buen desempeño y cuáles requieren mejorar, pero esta percepción no siempre se convierte en espacios de retroalimentación planificados, criterios previamente definidos o planes de mejora que queden registrados. Esta falta de formalización puede generar dificultades en la gestión del personal, ya que los colaboradores pueden no tener suficiente claridad sobre lo que se espera de su trabajo, recibir retroalimentación de manera tardía o desconocer las posibilidades de crecimiento y desarrollo que existen dentro de la empresa. A largo plazo, estas situaciones pueden contribuir a una mayor rotación, reducir el compromiso del personal y provocar la salida de colaboradores valiosos, una situación especialmente relevante para organizaciones pequeñas que cuentan con equipos reducidos (Wayne y Noe, 2022).

Para "Talento Estratégico Consultores", la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño tiene además un valor demostrativo: es una oportunidad de aplicar internamente las mismas metodologías que recomienda a sus clientes, lo que refuerza la credibilidad de la empresa y permite al equipo conocer en profundidad las herramientas que utilizará en sus proyectos de consultoría. Un consultor que ha vivido en carne propia un proceso bien diseñado de evaluación del desempeño está mucho mejor preparado para implementarlo en una organización cliente que uno que solo lo conoce en teoría (Dessler, 2022).

El sistema de evaluación del desempeño que se incluya en el manual de gestión debe ser proporcional al tamaño y la complejidad de la organización. Un sistema demasiado elaborado para una microempresa de pocos colaboradores genera carga administrativa que no justifica su beneficio. Lo que se necesita es un sistema simple, claro, con criterios bien definidos, aplicado con periodicidad consistente y conectado con decisiones reales sobre el desarrollo y la compensación del equipo. Esa simplicidad bien ejecutada produce mejores resultados que un sistema sofisticado aplicado de forma inconsistente (Münch, 2022).

Consultoría Organizacional

La consultoría organizacional es definida por Kubr (2022) como un servicio profesional prestado por personas con formación y experiencia especializadas, cuyo propósito es ayudar a las organizaciones a identificar y resolver problemas de gestión, a mejorar sus procesos y su desempeño, y a desarrollar las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno. A diferencia de otros servicios profesionales, la consultoría no entrega un producto sino un proceso de cambio: su valor no está en el informe final sino en la transformación que genera en la organización cliente.

En el mercado ecuatoriano, la consultoría organizacional ha crecido de forma significativa en la última década, impulsada por la creciente conciencia de las empresas medianas y grandes sobre la importancia de profesionalizar sus procesos de gestión. Sin embargo, en ciudades intermedias como Cayambe, el mercado de consultoría sigue siendo relativamente incipiente, con una demanda concentrada principalmente en servicios de cumplimiento legal laboral y selección de personal, y una menor adopción de servicios de mayor valor agregado como el diseño de sistemas de gestión del

desempeño, el desarrollo organizacional o la planificación estratégica de talento humano (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023).

Para "Talento Estratégico Consultores", posicionarse en ese mercado requiere una propuesta de servicio claramente diferenciada y un proceso de prestación de servicios estandarizado que garantice consistencia y calidad en cada proyecto. El manual de gestión juega un papel crítico en este posicionamiento porque es el instrumento que permite sistematizar las metodologías de consultoría de la empresa, garantizar que todos los consultores del equipo trabajen bajo los mismos estándares y construir una experiencia de cliente predecible y de alta calidad independientemente de quién conduzca cada proyecto (Kubr, 2022).

La consultoría en talento humano para microempresas y empresas medianas en contextos como Cayambe tiene características específicas que la diferencian de la consultoría corporativa tradicional. Los clientes suelen tener menos experiencia trabajando con consultores externos, lo que exige mayor acompañamiento y comunicación durante el proceso. Los presupuestos son más ajustados, lo que obliga a diseñar propuestas de valor con alta eficiencia en el uso del tiempo del consultor. Y los resultados deben ser visibles en plazos más cortos, porque las organizaciones pequeñas no tienen la capacidad de absorber procesos de cambio largos y costosos. Estas particularidades deben estar reflejadas en las metodologías y los procesos de servicio que el manual de gestión defina para la empresa (Kubr, 2022).

Mejora Continua

La mejora continua es entendida por Deming (citado en Evans y Lindsay, 2021) como la búsqueda permanente de formas de hacer mejor las cosas, reduciendo desperdicios, eliminando errores y aumentando la satisfacción de los clientes a través de ciclos sistemáticos de planificación, ejecución, verificación y ajuste. Este principio, originalmente desarrollado en el contexto de la gestión de la calidad industrial, es igualmente aplicable a organizaciones de servicios profesionales, donde la mejora continua se manifiesta en la actualización constante de metodologías, la incorporación de retroalimentación de clientes y la adaptación permanente a las necesidades cambiantes del mercado.

Para una microempresa de consultoría en talento humano, la mejora continua no es opcional sino una condición de supervivencia en un mercado que evoluciona con rapidez. Las tendencias en gestión de personas cambian: nuevas metodologías de evaluación del desempeño, nuevas herramientas tecnológicas para la gestión de equipos, nuevas regulaciones laborales, nuevas demandas de los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo. Una empresa que no se actualiza constantemente pierde relevancia frente a clientes que sí están al tanto de esas tendencias y que esperan que su consultor les aporte perspectivas frescas y herramientas actualizadas (Evans y Lindsay, 2021).

El manual de gestión es en sí mismo un instrumento de mejora continua cuando está bien diseñado. No es un documento estático que captura cómo se hacen las cosas en un momento dado, sino un sistema vivo que se revisa periódicamente, se actualiza con los aprendizajes del equipo y se ajusta a los cambios del entorno. Esta concepción dinámica del manual requiere establecer desde el inicio los mecanismos de revisión: quién es responsable de actualizarlo, con qué frecuencia se revisa, cómo se incorporan las sugerencias del equipo y cómo se comunican los cambios a todos los colaboradores. Sin estos mecanismos, el manual más completo del mundo se convierte en papel muerto en cuestión de meses (Franklin, 2021).

La cultura de mejora continua en una microempresa se construye desde el liderazgo. Cuando los directivos demuestran con su comportamiento cotidiano que valoran el aprendizaje, que reconocen los errores como oportunidades de mejora y que celebran las iniciativas de los colaboradores para hacer las cosas mejor, esa actitud permea toda la organización. El manual de gestión puede establecer los procesos formales de mejora continua, pero son las personas y la cultura que se construye alrededor de esos procesos las que determinan si la mejora es real o solo declarativa. Este es quizás el aspecto más difícil de formalizar en un documento pero también el más determinante para el éxito de cualquier sistema de gestión (Evans y Lindsay, 2021).

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector de la consultoría en gestión del talento humano en Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la creciente conciencia empresarial sobre la importancia de profesionalizar los procesos de gestión de personas como factor de competitividad. Sin embargo, ese crecimiento ha sido desigual en términos geográficos: se concentra principalmente en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, mientras que en ciudades intermedias como Cayambe el mercado de servicios de consultoría organizacional sigue siendo relativamente incipiente y con una oferta local limitada.

El Distrito Metropolitano de Cayambe es un territorio con una economía predominantemente agroindustrial, donde la industria florícola y la ganadería generan la mayor parte del empleo y la actividad económica. Esta realidad productiva genera una demanda particular de servicios relacionados con la gestión de personas. Las empresas florícolas de la zona manejan un número importante de trabajadores, enfrentan períodos de mayor rotación según la temporada, contratos colectivos y diferentes obligaciones establecidas por la normativa laboral, por lo que requieren asesoría especializada. En este escenario, "Talento Estratégico Consultores" encuentra una oportunidad para desarrollar su actividad, especialmente porque los grandes proveedores de consultoría de Quito no siempre pueden ofrecer el mismo nivel de cercanía y conocimiento de las condiciones propias del territorio (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023).

Además de la actividad florícola, Cayambe cuenta con numerosas microempresas y pequeñas empresas pertenecientes a diferentes sectores que también requieren apoyo en la gestión de personas. Sus necesidades pueden estar relacionadas con la selección de personal, la definición de estructuras organizacionales, la elaboración de manuales de funciones, la evaluación del desempeño o el cumplimiento de las obligaciones laborales. Este grupo constituye un segmento con potencial para la empresa, sobre todo conforme los negocios locales fortalecen su gestión y aumenta la necesidad de contar con servicios profesionales especializados.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

"Talento Estratégico Consultores" desarrolla sus actividades dentro del marco establecido por el Código de Trabajo ecuatoriano, la Ley Orgánica del Servicio Público y las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo. Estas normas determinan las condiciones bajo las cuales se establecen las relaciones laborales en el país. Para la empresa, conocer y cumplir esta normativa representa una responsabilidad como empleadora, pero también forma parte de los conocimientos que debe manejar para brindar sus servicios de consultoría. Por ello, es necesario que el equipo mantenga una actualización constante sobre la legislación laboral ecuatoriana.

En el ámbito social, Cayambe se caracteriza por una identidad cultural marcada y por la presencia de comunidades indígenas que tienen una participación importante en actividades económicas como la floricultura y la agricultura. Esta diversidad también debe ser considerada al momento de gestionar el talento humano, ya que procesos como la selección, inducción y desarrollo del personal requieren sensibilidad frente a las diferencias de origen, lengua y costumbres. Para una consultora que trabaja directamente en este entorno, incorporar una perspectiva intercultural en sus metodologías permite responder de mejor manera a las características de la población local y diferenciarse de proveedores externos que no necesariamente conocen esta realidad (INEC, 2023).

Por otra parte, Cayambe cuenta con diferentes instituciones que apoyan el emprendimiento y el desarrollo productivo, entre ellas la Cámara de Comercio local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y programas impulsados desde el gobierno central. Para "Talento Estratégico Consultores", estos espacios representan posibilidades de colaboración y de vinculación con el sector empresarial. Además de facilitar el acceso a nuevos proyectos, este tipo de alianzas puede aumentar la visibilidad de la empresa y ampliar su red de contactos, generando oportunidades de crecimiento que van más allá de los medios tradicionales de publicidad.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

El problema que da origen a este proyecto es la falta de un sistema de gestión formal en "Talento Estratégico Consultores". Esta situación dificulta que la empresa pueda mantener sus procesos internos de manera ordenada, administrar su talento humano con criterios definidos y ofrecer sus servicios bajo estándares consistentes de calidad. Se

presenta así una situación particular: la empresa se dedica a asesorar a otras organizaciones en la gestión de personas, pero todavía no cuenta con sus propios procesos debidamente documentados. Esto puede afectar la confianza que proyecta, limitar sus posibilidades de crecimiento y hacer que una parte importante de su funcionamiento dependa del conocimiento y experiencia de sus fundadores.

A partir de esta situación surge la posibilidad de desarrollar un manual de gestión integral que permita atender las principales necesidades identificadas. La propuesta busca establecer procesos claros, definir las responsabilidades de cada integrante y crear una base de trabajo que facilite la mejora continua. De esta manera, "Talento Estratégico Consultores" podrá fortalecer su gestión interna y consolidar progresivamente su presencia dentro del entorno empresarial de Cayambe.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

"Talento Estratégico Consultores" es una microempresa dedicada a la prestación de servicios profesionales y especializada en consultoría de gestión del talento humano. Sus actividades se desarrollan en el Distrito Metropolitano de Cayambe, provincia de Pichincha. Su oferta de servicios incluye el diseño de estructuras organizacionales, la elaboración de manuales de funciones y procedimientos, la implementación de sistemas de selección y evaluación del desempeño, la asesoría en cumplimiento de normativa laboral y el diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo organizacional.

La empresa opera con un equipo pequeño de profesionales en recursos humanos y administración, que combina servicios de consultoría presencial con asesoría remota para clientes que requieren acompañamiento continuo. Su mercado principal son las empresas medianas y pequeñas del Distrito Metropolitano de Cayambe, aunque también atiende clientes en cantones aledaños como Pedro Moncayo y Otavalo. La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento que exige la formalización de sus procesos internos para poder escalar su operación sin perder calidad en el servicio.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

"Talento Estratégico Consultores" opera bajo la figura jurídica de persona natural obligada a llevar contabilidad, registrada en el Servicio de Rentas Internas con su respectivo Registro Único de Contribuyentes. Como empresa prestadora de servicios profesionales, está sujeta a las disposiciones del Código de Comercio, la Ley de Compañías en lo que corresponde a sus relaciones comerciales, y la normativa laboral del Ministerio de Trabajo en su calidad de empleadora.

En el ámbito de sus servicios de consultoría, la empresa debe observar los principios éticos de la profesión de gestión del talento humano establecidos por organismos gremiales como la Asociación Ecuatoriana de Gestión del Talento Humano, así como las disposiciones del Código de Trabajo en lo referente a los procesos de selección, contratación y gestión de personal que asesora en sus organizaciones cliente. El cumplimiento riguroso de este marco normativo es tanto una obligación legal como un elemento fundamental de la propuesta de valor de la empresa frente a sus clientes.

1.2.3. Actores Involucrados

El funcionamiento de "Talento Estratégico Consultores" involucra varios actores con roles diferenciados. En el nivel interno, los actores principales son el equipo directivo y los consultores que producen y entregan los servicios, cuya competencia técnica y calidad de trabajo determinan directamente la satisfacción de los clientes y la reputación de la empresa. En el nivel externo, los actores más relevantes son los clientes empresariales que contratan los servicios de consultoría, los trabajadores de esas empresas que son beneficiarios finales de los procesos de gestión que se diseñan e implementan, y los organismos reguladores cuya normativa condiciona el contenido y los límites de los servicios prestados.

Adicionalmente, existen actores del entorno que influyen en el desarrollo del negocio sin tener una relación contractual directa: la Cámara de Comercio de Cayambe como espacio de networking y visibilidad, las instituciones educativas de la zona como fuentes de talento profesional joven, y otras empresas de consultoría como competidores que delimitan el espacio de mercado disponible. La comprensión de las necesidades, expectativas e intereses de cada uno de estos actores es un insumo fundamental para el diseño del manual de gestión (Chiavenato, 2021).

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional actual de "Talento Estratégico Consultores" es simple y de tipo lineal, característica de las microempresas en etapa inicial. La dirección general concentra las decisiones estratégicas y comerciales, mientras que el equipo de consultores ejecuta los proyectos con un nivel de autonomía técnica que varía según la experiencia de cada profesional. No existe actualmente una diferenciación formal entre áreas o departamentos, y las funciones de soporte administrativo son asumidas directamente por los miembros del equipo de consultoría.

Esta estructura, funcional para el tamaño actual de la empresa, comienza a mostrar sus limitaciones a medida que el número de proyectos simultáneos crece y la coordinación entre consultores se vuelve más compleja. El manual de gestión propondrá una evolución de esta estructura que mantenga la agilidad característica de las microempresas pero incorpore los elementos de formalización necesarios para garantizar la consistencia operativa en una etapa de crecimiento.

Tabla 1. Estructura organizacional actual de Talento Estratégico Consultores

Nivel	Cargo / Función	Responsabilidades principales
Dirección	Director General	Estrategia, comercialización, relaciones con clientes clave, supervisión general
Operativo	Consultores de GTH	Ejecución de proyectos, diagnóstico organizacional, diseño de soluciones, capacitación
Soporte	Asistente administrativo	Gestión documental, facturación, agenda, comunicaciones

Elaboración Propia

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Los perfiles clave para el funcionamiento de la empresa incluyen al director general, que debe combinar competencias técnicas en gestión del talento humano con habilidades comerciales y de liderazgo para conducir el crecimiento del negocio. Los consultores de talento humano, que deben tener formación profesional en recursos humanos o administración, experiencia en proyectos de consultoría organizacional y capacidad para trabajar con autonomía en entornos de cliente. Y el asistente administrativo, que debe tener competencias en gestión documental, manejo de herramientas de oficina y habilidades de comunicación para coordinar la agenda y las comunicaciones de la empresa.

A medida que la empresa crezca, se prevé la incorporación de perfiles adicionales como un especialista en selección de personal, un coordinador de proyectos y un responsable comercial, cuyas funciones y competencias también deberán estar documentadas en las actualizaciones sucesivas del manual de gestión.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Contribuir al fortalecimiento organizacional de "Talento Estratégico Consultores" mediante la elaboración de un manual de gestión integral que formalice sus procesos internos, defina su estructura organizacional y establezca criterios técnicos para la gestión de su talento humano, dotando a la empresa de las herramientas necesarias para crecer de forma ordenada, sostenida y coherente con los estándares de calidad que su mercado exige.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Para 2028, "Talento Estratégico Consultores" aspira a ser la empresa de consultoría en gestión del talento humano de mayor reconocimiento en el Distrito Metropolitano de Cayambe y los cantones aledaños, con un equipo consolidado de profesionales especializados, procesos de servicio estandarizados de alta calidad y un portafolio diversificado de clientes en los sectores florícola, agroindustrial y de servicios de la zona norte de la provincia de Pichincha.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

La empresa opera bajo cuatro valores fundamentales que deben estar reflejados en todos los procesos del manual de gestión. La integridad, entendida como el compromiso de actuar con honestidad y transparencia en todas las relaciones con clientes, colaboradores y proveedores. La excelencia técnica, porque la calidad del trabajo es el activo más valioso de una empresa de consultoría y el principal argumento de fidelización de clientes. La pertinencia local, porque los servicios deben responder a las realidades específicas del territorio donde se opera y no a modelos genéricos importados de contextos distintos. Y el desarrollo humano, porque una empresa que asesora a otros en gestión de personas debe demostrar con su propia práctica que cree genuinamente en el valor de las personas como motor del desarrollo organizacional.

1.3.4. Políticas Generales

La empresa establece políticas generales que rigen su operación en cuatro ámbitos. En materia de calidad del servicio, todo proyecto de consultoría debe contar con un plan de trabajo aprobado por el cliente antes de su inicio, indicadores de resultado medibles y un informe final que documente los entregables y las recomendaciones. En materia de gestión del talento humano interno, la empresa se compromete a aplicar los mismos estándares de gestión de personas que recomienda a sus clientes, incluyendo procesos formales de selección, evaluación periódica del desempeño y planes de desarrollo individual para cada miembro del equipo. En materia comercial, se establece que ningún servicio puede ofrecerse ni contratarse sin un presupuesto formal aprobado y un contrato de servicios firmado. Y en materia ética, se establece la confidencialidad absoluta de la información de los clientes como condición innegociable del ejercicio profesional de la consultoría.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite examinar los factores del macroentorno que influyen en la operación y el desarrollo de "Talento Estratégico Consultores", independientemente de las decisiones internas de la empresa. Este tipo de análisis es fundamental en el diseño del manual de gestión porque permite anticipar oportunidades y amenazas que provienen del entorno político, económico, social y tecnológico, y que deben estar consideradas en la definición de los procesos y las estrategias de la organización. Como señala Münch (2022), ningún sistema de gestión puede diseñarse de espaldas al entorno: las organizaciones existen en un contexto que las condiciona y al que deben responder con inteligencia y adaptabilidad. En el caso de una microempresa de consultoría que opera en un territorio específico como Cayambe, este análisis adquiere una dimensión local que lo hace especialmente relevante y concreto.

Tabla 2. Análisis PEST de Talento Estratégico Consultores

Factor	Variable	Descripción	Impacto
Político	Marco regulatorio laboral	El Código de Trabajo y las normativas del Ministerio de Trabajo establecen el marco dentro del cual opera la empresa	Positivo

		<p>como empleadora y como consultora.</p> <p>Los cambios frecuentes en la normativa laboral generan demanda continua de servicios de asesoría.</p>	
Político	Políticas de fomento al emprendimiento	El gobierno ecuatoriano mantiene programas de apoyo a microempresas a través del Ministerio de Producción y organismos de fomento productivo local, que representan oportunidades de financiamiento y visibilidad para la empresa.	Positivo
Político	Estabilidad institucional	El entorno político ecuatoriano presenta cierta volatilidad que puede afectar la confianza empresarial y reducir la inversión de las empresas en servicios de consultoría durante períodos de incertidumbre.	Medio
Político	Regulación de servicios profesionales	La ausencia de un marco regulatorio específico para la consultoría en talento humano facilita la entrada de operadores informales que compiten con precios muy bajos y afectan la percepción de valor del servicio.	Negativo
Económico	Crecimiento del sector florícola	La industria florícola de Cayambe genera una demanda sostenida de servicios de gestión de personas, especialmente en períodos de alta demanda de exportación como San Valentín y Día de la Madre.	Positivo
Económico	Inversión empresarial en consultoría	Las empresas medianas del Distrito Metropolitano de Cayambe destinan entre el 1% y el 3% de su presupuesto operativo a servicios externos de gestión	Positivo

		organizacional, lo que representa un mercado potencial estimado de \$180.000 anuales (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023).	
Económico	Poder adquisitivo de las microempresas locales	Las microempresas de Cayambe tienen presupuestos limitados para servicios de consultoría, lo que exige diseñar propuestas de valor con alta relación costo-beneficio y esquemas de pago flexibles.	Negativo
Económico	Dolarización de la economía	La economía ecuatoriana opera en dólares, lo que elimina el riesgo cambiario en las transacciones comerciales y facilita la planificación financiera del negocio.	Positivo
Social	Crecimiento de la conciencia empresarial	Las empresas de Cayambe muestran una creciente conciencia sobre la importancia de la gestión profesional de sus recursos humanos, especialmente tras las transformaciones en el mundo del trabajo generadas por la pandemia.	Positivo
Social	Diversidad cultural de la fuerza laboral	La presencia de comunidades indígenas en la fuerza laboral local requiere metodologías de gestión de personas culturalmente sensibles, lo que representa un diferencial de especialización para la empresa.	Positivo
Social	Demanda de trabajo decente	La creciente demanda de los trabajadores por condiciones laborales más justas y respetuosas de sus derechos genera mayor interés de las empresas en profesionalizar sus procesos de gestión de personas.	Positivo

Social	Migración de talento profesional	La tendencia de los profesionales especializados a migrar hacia Quito u otras ciudades grandes limita la disponibilidad de talento calificado en el mercado laboral local de Cayambe.	Negativo
Tecnológico	Herramientas digitales de gestión	La disponibilidad de plataformas digitales de gestión de recursos humanos a costos accesibles permite a la empresa ofrecer soluciones tecnológicas a sus clientes sin necesidad de grandes inversiones en desarrollo propio.	Positivo
Tecnológico	Consultoría remota	La consolidación de herramientas de videollamada y colaboración en línea permite a la empresa ampliar su radio de acción más allá de Cayambe sin aumentar los costos de desplazamiento.	Positivo
Tecnológico	Digitalización de procesos de selección	Las plataformas digitales de reclutamiento permiten acceder a candidatos de todo el país para cubrir posiciones en Cayambe, ampliando el pool de talento disponible más allá del mercado local.	Positivo
Tecnológico	Inteligencia artificial en RRHH	El avance de herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión de personas puede mejorar la productividad de los consultores pero también representa una amenaza de sustitución de algunos servicios de menor valor agregado.	Medio

Elaboración Propia

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis competitivo que permite evaluar el nivel de atracción de un sector y las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia dentro de él. Para "Talento Estratégico Consultores", este análisis es relevante porque permite identificar con precisión cuáles son las presiones competitivas que enfrenta en el mercado local de consultoría en gestión del talento humano, y cuáles son las condiciones estructurales del sector que la empresa debe tener en cuenta para diseñar su estrategia de posicionamiento y crecimiento. Porter (2020) sostiene que la comprensión profunda de estas fuerzas es el punto de partida para construir ventajas competitivas sostenibles, independientemente del tamaño de la organización.

Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Análisis
Amenaza de nuevos competidores	Moderada	Las barreras de entrada al mercado de consultoría en talento humano son relativamente bajas en términos de inversión inicial, lo que facilita la entrada de nuevos actores. Sin embargo, construir la reputación y la red de clientes necesaria para sostenerse en este mercado requiere tiempo y experiencia que actúan como barreras reales. La proximidad geográfica y el conocimiento del territorio local son ventajas difíciles de replicar rápidamente por competidores externos. La amenaza es moderada porque aunque entrar es fácil, consolidarse no lo es.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Los principales insumos de la empresa son el conocimiento y el tiempo de sus consultores, recursos que no dependen de proveedores externos. Las herramientas digitales utilizadas están disponibles en un mercado competitivo con múltiples opciones. No existe dependencia de ningún proveedor único que pueda condicionar la operación o imponer precios.

Poder de negociación de los clientes	Moderado - Alto	Las empresas cliente tienen acceso a múltiples proveedores de consultoría, incluyendo empresas de Quito que pueden ofrecer mayor trayectoria y reconocimiento de marca. Esto les otorga poder de negociación sobre los precios y las condiciones de los contratos. Sin embargo, la proximidad geográfica y el conocimiento del contexto local de la empresa representan un valor diferencial que reduce parcialmente ese poder de negociación.
Amenaza de productos sustitutos	Moderada	Los sustitutos más relevantes son los departamentos internos de recursos humanos que las empresas más grandes prefieren desarrollar en lugar de externalizar, y las plataformas digitales de gestión de personas que permiten a las empresas pequeñas resolver algunas necesidades básicas sin contratar un consultor. Sin embargo, los servicios de mayor valor agregado como el diseño de sistemas de gestión y el desarrollo organizacional son difícilmente sustituibles por soluciones tecnológicas genéricas.
Rivalidad entre competidores existentes	Baja - Moderada	En el mercado específico del Distrito Metropolitano de Cayambe, la rivalidad entre consultoras locales especializadas en talento humano es baja porque la oferta local es escasa. La competencia más relevante proviene de consultoras de Quito que ocasionalmente atienden clientes en la zona, pero sin la presencia permanente y el conocimiento del territorio que tiene la empresa. Esta baja rivalidad directa representa una ventaja competitiva significativa que debe aprovecharse para consolidar el posicionamiento antes de que nuevos actores entren al mercado.

Elaboración Propia

1.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar de forma integrada los factores internos y externos que condicionan la situación actual y el potencial de desarrollo de "Talento Estratégico Consultores". A diferencia del análisis PEST, que examina el macroentorno, el FODA combina la mirada interna, a través de las fortalezas y debilidades de la propia organización, con la mirada externa, a través de las oportunidades y amenazas del entorno específico en el que opera. Como sostiene Münch (2022), el valor del análisis FODA no está en el listado de factores sino en la capacidad de cruzarlos para identificar las estrategias más adecuadas para el momento que vive la organización. En el caso de este proyecto, los hallazgos del FODA alimentan directamente el diseño de los procesos y los componentes del manual de gestión que se desarrollará en los capítulos siguientes.

Tabla 4. Análisis FODA de Talento Estratégico Consultores

Nº	FORTALEZAS
1	Conocimiento profundo del contexto empresarial y cultural del Distrito Metropolitano de Cayambe y los cantones aledaños
2	Equipo con formación profesional certificada en gestión del talento humano y experiencia práctica en consultoría organizacional
3	Proximidad geográfica a los clientes que permite mayor agilidad de respuesta y acompañamiento presencial en los proyectos
4	Bajo costo operativo al no requerir infraestructura física de gran escala para la prestación de servicios de consultoría
5	Relaciones establecidas con actores clave del ecosistema empresarial local como la Cámara de Comercio y el GAD Municipal
6	Capacidad de adaptar las metodologías de consultoría a las particularidades culturales y económicas del territorio local
7	Oferta de servicios diversificada que cubre distintas necesidades de gestión de personas en un solo proveedor
8	Flexibilidad operativa característica de las microempresas que permite ajustar la propuesta de valor rápidamente ante cambios en el mercado
9	Conocimiento actualizado de la normativa laboral ecuatoriana como competencia central de los servicios ofrecidos

10	Reputación en construcción basada en la calidad del trabajo entregado y las referencias de clientes satisfechos
11	Capacidad de ofrecer servicios de consultoría tanto presencial como remota, ampliando el radio de acción sin incrementar costos
12	Equipo con disposición al aprendizaje continuo y actualización permanente en tendencias de gestión del talento humano
Nº	OPORTUNIDADES
1	El mercado potencial de servicios de consultoría en gestión de personas en el Distrito Metropolitano de Cayambe se estima en \$180.000 anuales, con una tasa de crecimiento del 12% anual (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023)
2	El 67% de las microempresas ecuatorianas no cuenta con documentación formal de sus procesos internos, lo que representa una demanda potencial masiva de servicios de diseño de manuales de gestión (INEC, 2023)
3	La industria florícola de Cayambe empleó a más de 25.000 trabajadores en 2023, generando una demanda sostenida de servicios especializados en gestión de grandes plantillas y cumplimiento laboral (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023)
4	El 78% de los empresarios de Cayambe encuestados por la Cámara de Comercio en 2023 declaró que planea invertir en mejoras en la gestión de su personal en los próximos dos años, lo que anticipa un crecimiento de la demanda de consultoría
5	Los programas de fomento productivo del gobierno ecuatoriano destinaron \$2,3 millones al desarrollo empresarial en la provincia de Pichincha en 2023, incluyendo financiamiento para consultoría organizacional (Ministerio de Producción, 2023)
6	La tasa de rotación laboral en el sector florícola de Cayambe supera el 35% anual, lo que genera una demanda permanente de servicios de selección, inducción y retención de personal (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023)
7	El crecimiento del trabajo remoto e híbrido ha incrementado en un 40% la demanda de servicios de consultoría en diseño de políticas de gestión de personas adaptadas a nuevas modalidades de trabajo (Ministerio de Trabajo, 2023)

8	Las plataformas digitales de gestión de recursos humanos disponibles en el mercado permiten a la empresa ofrecer soluciones tecnológicas de alto valor agregado a sus clientes con inversión mínima en desarrollo propio
9	La ausencia de competidores locales directos especializados en consultoría de talento humano en Cayambe permite a la empresa posicionarse como referente del sector sin enfrentar rivalidad directa significativa
10	El crecimiento del sector de pequeñas y medianas empresas en los cantones aledaños a Cayambe amplía el mercado potencial de la empresa más allá de su territorio de operación inicial
Nº	DEBILIDADES
1	Ausencia de un manual de gestión formalizado que estandarice los procesos internos y garantice la consistencia operativa independientemente de quién ejecute cada actividad
2	Dependencia excesiva del conocimiento individual de los fundadores, lo que genera riesgo de continuidad ante cualquier cambio en el equipo directivo
3	Limitada capacidad financiera para invertir en herramientas tecnológicas avanzadas, campañas de marketing y expansión del equipo en la etapa actual
4	Ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño interno que permita identificar brechas de competencias y diseñar planes de desarrollo para el equipo
5	Marca con reconocimiento limitado fuera del círculo inmediato de contactos de los fundadores, lo que restringe el acceso a nuevos mercados y segmentos de clientes
6	Falta de un proceso formal de selección de personal documentado, lo que genera inconsistencia en las decisiones de contratación
7	Ausencia de indicadores de gestión formales que permitan medir el desempeño del negocio y tomar decisiones basadas en datos objetivos
8	Capacidad operativa limitada para atender simultáneamente múltiples proyectos de gran escala dado el tamaño actual del equipo
Nº	AMENAZAS
1	La competencia de consultoras de Quito con mayor trayectoria y reconocimiento de marca puede capturar los contratos de mayor valor con clientes que priorizan el prestigio sobre la proximidad geográfica

2	Los cambios frecuentes en la normativa laboral ecuatoriana, que promedian 3 reformas significativas por año, exigen actualización permanente del equipo con costos de formación continua que impactan el presupuesto operativo (Ministerio de Trabajo, 2023)
3	La entrada de plataformas digitales de gestión de recursos humanos que ofrecen servicios automatizados a precios muy bajos puede sustituir algunos servicios de consultoría de menor valor agregado que hoy generan ingresos para la empresa
4	La volatilidad económica del Ecuador, que registró una contracción del PIB del 0,3% en 2023, puede llevar a las empresas a recortar sus presupuestos de consultoría como medida de ajuste ante escenarios de incertidumbre (BCE, 2023)
5	La migración de talento profesional especializado en gestión del talento humano hacia Quito u otras ciudades dificulta la incorporación de nuevos consultores calificados en el mercado laboral local de Cayambe
6	La presencia de consultores independientes informales que ofrecen servicios similares a precios significativamente más bajos puede presionar a la baja los precios del mercado y erosionar el margen de la empresa

Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo de "Talento Estratégico Consultores" se derivan del cruce de los factores identificados en el análisis FODA y apuntan a aprovechar las oportunidades del entorno potenciando las fortalezas de la empresa, mientras se trabaja para reducir las debilidades y mitigar las amenazas. La primera estrategia es la consolidación del posicionamiento local como referente en consultoría de talento humano en Cayambe, aprovechando la ausencia de competidores directos y el conocimiento profundo del territorio para construir una reputación sólida antes de que nuevos actores entren al mercado. La segunda es la formalización de los procesos internos mediante el manual de gestión propuesto en este proyecto, que resolverá las principales debilidades identificadas y dotará a la empresa de la estructura necesaria para crecer sin perder calidad. La tercera es la diversificación de la cartera de clientes hacia sectores distintos al florícola, reduciendo la dependencia de un solo sector y construyendo una base de ingresos más estable y diversificada.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de "Talento Estratégico Consultores" para el período 2025-2028 son cuatro. Primero, implementar el manual de gestión elaborado en este proyecto antes del cierre del año 2026, garantizando que todos los procesos internos estén documentados, comunicados y aplicados por el equipo. Segundo, incrementar la cartera de clientes activos en un 50% entre 2026 y 2027, expandiendo la presencia de la empresa en los cantones aledaños a Cayambe. Tercero, consolidar un equipo de al menos cuatro consultores especializados antes del cierre de 2027, reduciendo la dependencia operativa de los fundadores. Cuarto, alcanzar un nivel de satisfacción de clientes superior al 90% medido a través de encuestas de evaluación post-proyecto aplicadas de forma sistemática.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Las alianzas estratégicas más relevantes para el desarrollo del proyecto se identifican en tres ámbitos. En el institucional, una articulación con la Cámara de Comercio de Cayambe y el GAD Municipal permitiría acceder a redes de empresas locales, participar en espacios de formación empresarial y posicionarse como referente técnico en gestión del talento humano ante la comunidad empresarial de la zona. En el académico, alianzas con instituciones de educación superior de la región como el ITSEP permitirían acceder a talento joven en formación a través de programas de pasantías y prácticas preprofesionales, reduciendo los costos de incorporación de nuevos colaboradores. En el tecnológico, alianzas con proveedores de plataformas digitales de gestión de recursos humanos permitirían ofrecer a los clientes soluciones tecnológicas integradas que complementen los servicios de consultoría y generen ingresos adicionales a través de modelos de referencia o distribución.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos del manual de gestión son los miembros del equipo de "Talento Estratégico Consultores", quienes contarán con un instrumento claro que les permita conocer sus funciones, entender los procesos de la empresa y actuar con criterios consistentes en cada situación de su trabajo cotidiano. Sin embargo, los beneficiarios indirectos son igualmente importantes: las empresas cliente que contratan los servicios de consultoría se benefician de una organización más estructurada, que entrega servicios más consistentes, cumple sus compromisos con mayor puntualidad y resuelve los imprevistos con mayor eficiencia. En ese sentido, el manual de gestión no es solo un documento interno sino una herramienta que tiene impacto directo en la calidad de la experiencia del cliente externo.

Desde el punto de vista del mercado de consultoría en talento humano en Cayambe, los usuarios potenciales de los servicios de "Talento Estratégico Consultores" son principalmente empresas del sector florícola y agroindustrial con necesidades de gestión de grandes plantillas de trabajadores, microempresas y pequeñas empresas de distintos sectores que buscan profesionalizar sus procesos de gestión de personas, y organismos públicos locales que requieren asesoría en diseño organizacional y gestión del talento. Según datos de la Cámara de Comercio de Cayambe (2023), el Distrito Metropolitano concentra más de 1.200 unidades económicas activas, de las cuales el 78% pertenece al segmento de micro y pequeñas empresas, lo que representa un mercado potencial de considerable dimensión para los servicios de la consultora.

El perfil socioeconómico de las empresas cliente es diverso pero comparte algunas características comunes: son organizaciones que han crecido de forma orgánica sin una planificación formal de su estructura de gestión de personas, que enfrentan problemas recurrentes de rotación, clima organizacional o cumplimiento laboral, y que reconocen la necesidad de profesionalizar sus procesos pero no siempre tienen claridad sobre por dónde empezar ni qué tipo de asesoría necesitan. Esta situación define el punto de entrada más efectivo para la consultora: no vender un servicio genérico sino identificar el

problema específico de cada cliente y proponer una solución concreta con resultados medibles (Chiavenato, 2021).

Psicográficamente, los tomadores de decisión en las empresas cliente de Cayambe valoran la confianza por encima del prestigio de marca, la proximidad geográfica como garantía de disponibilidad y acompañamiento, y la relación costo-beneficio como criterio central de evaluación de los servicios de consultoría. Estos atributos definen con precisión la propuesta de valor que "Talento Estratégico Consultores" debe comunicar y demostrar en cada interacción con el mercado, y que el manual de gestión debe garantizar a través de procesos estandarizados de alta calidad (Dessler, 2022).

Tabla 5. Perfil de los beneficiarios y usuarios potenciales

Variable	Descripción
Beneficiarios directos	Equipo interno de Talento Estratégico Consultores
Beneficiarios indirectos	Empresas cliente que reciben servicios de mayor calidad y consistencia
Sector principal	Florícola, agroindustrial, servicios y microempresas de Cayambe
Tamaño de las empresas cliente	Micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Cayambe
Necesidades principales	Gestión de plantillas, cumplimiento laboral, selección, evaluación del desempeño, manuales de funciones
Criterios de decisión	Confianza, proximidad, costo-beneficio, referencias de clientes previos
Mercado potencial	Más de 1.200 unidades económicas activas en el Distrito Metropolitano (Cámara de Comercio, 2023)

Elaboración Propia

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El mercado en el que opera "Talento Estratégico Consultores" es un mercado de servicios profesionales de negocio a negocio (B2B), donde las decisiones de compra son racionales, basadas en criterios técnicos y económicos, y donde la confianza y la reputación juegan un papel determinante en la fidelización de clientes. A diferencia de

los mercados de consumo masivo, en este tipo de mercado las relaciones comerciales son de largo plazo, los contratos implican compromisos significativos de tiempo y recursos por parte de ambas partes, y la satisfacción del cliente se mide no solo por el producto entregado sino por la calidad del proceso de trabajo conjunto (Kotler y Keller, 2022).

El contexto específico del Distrito Metropolitano de Cayambe presenta características particulares que condicionan la dinámica de este mercado. La economía local está fuertemente influenciada por los ciclos de producción de la industria florícola, lo que genera picos de demanda de servicios de gestión de personas en períodos de alta exportación y valles en las épocas de menor actividad. Esta estacionalidad de la demanda es un factor que el manual de gestión debe contemplar en la planificación de la capacidad operativa de la empresa y en el diseño de su portafolio de servicios para los distintos momentos del ciclo económico local.

El mercado de consultoría en talento humano en Cayambe está en una etapa de desarrollo temprano, lo que significa que la empresa opera simultáneamente como proveedora de servicios y como educadora del mercado. Muchos clientes potenciales no reconocen todavía la necesidad de los servicios que ofrece la consultora, o no tienen claridad sobre el valor que pueden obtener de ellos. Esto exige una estrategia comercial que combine la venta directa de servicios con acciones de sensibilización y formación del mercado, como talleres, charlas informativas y contenido educativo que posicionen a la empresa como referente de conocimiento en su campo (Kubr, 2022).

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

El mercado de "Talento Estratégico Consultores" se estructura en tres segmentos con características y necesidades diferenciadas. El segmento primario está constituido por las empresas del sector florícola y agroindustrial del Distrito Metropolitano de Cayambe, que tienen las necesidades más urgentes y los presupuestos más amplios para servicios de gestión de personas. El segmento secundario está formado por las microempresas y pequeñas empresas de servicios, comercio y manufactura de la zona, que tienen necesidades más básicas pero representan un volumen de mercado significativo. El segmento terciario está constituido por los organismos públicos y entidades sin fines de lucro que operan en el territorio y que ocasionalmente requieren servicios de asesoría en gestión organizacional y talento humano.

Dentro del segmento primario, es posible identificar dos subsegmentos con necesidades específicas. Las empresas florícolas de gran escala, con más de 100 trabajadores, que requieren servicios de diseño de sistemas de gestión del desempeño, administración de contratos colectivos y programas de capacitación a gran escala. Y las empresas agroindustriales medianas, con entre 20 y 100 trabajadores, que necesitan principalmente servicios de selección de personal, diseño de estructuras organizacionales y asesoría en cumplimiento de normativa laboral (Cámara de Comercio de Cayambe, 2023).

Tabla 6. Segmentación del mercado objetivo

Segmento	Perfil	Necesidad principal	Presupuesto estimado	Potencial
Primario: sector florícola grande	Empresas con más de 100 trabajadores en producción de flores	Gestión de plantillas, contratos colectivos, evaluación del desempeño	\$3.000 a \$8.000 por proyecto	Alto
Primario: agroindustria mediana	Empresas de 20 a 100 trabajadores en agroindustria	Selección, estructura organizacional, cumplimiento laboral	\$1.500 a \$3.000 por proyecto	Alto
Secundario: microempresas de servicios	Empresas de hasta 20 trabajadores en comercio y servicios	Manuales de funciones, inducción, asesoría laboral básica	\$500 a \$1.500 por proyecto	Medio
Terciario: organismos públicos y ONG	Entidades públicas y sin fines de lucro del territorio	Diagnóstico organizacional, diseño de perfiles, capacitación	\$2.000 a \$5.000 por proyecto	Medio

Elaboración Propia

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Las empresas del Distrito Metropolitano de Cayambe presentan patrones de comportamiento en la contratación de servicios de consultoría que son relevantes para el diseño del manual de gestión y la estrategia comercial de la empresa. En primer lugar, las decisiones de contratación de servicios de consultoría en gestión de personas son tomadas mayoritariamente por el gerente general o el propietario de la empresa, sin pasar por

procesos formales de licitación o evaluación comparativa de proveedores, lo que hace que las relaciones personales y la confianza previas sean factores determinantes en la elección del consultor (Kubr, 2022).

En segundo lugar, las empresas de la zona prefieren proveedores que puedan demostrar resultados concretos y medibles en plazos relativamente cortos. La cultura empresarial local tiene poca tolerancia a procesos de consultoría largos y abstractos que no producen cambios visibles en el corto plazo. Esto implica que la metodología de trabajo de "Talento Estratégico Consultores" debe estar diseñada para entregar resultados tangibles en cada etapa del proyecto, manteniendo al cliente informado y comprometido con el proceso de cambio a lo largo de todo el tiempo de ejecución.

En tercer lugar, la recomendación entre pares es el canal más efectivo para la captación de nuevos clientes en este mercado. Cuando una empresa tiene una buena experiencia con la consultora, lo comenta con otras empresas de su red, lo que genera un flujo de referencias que puede ser más potente que cualquier campaña publicitaria. Este patrón de comportamiento refuerza la importancia de la calidad del servicio como estrategia comercial principal: cada proyecto bien ejecutado es, en este mercado, la mejor inversión en marketing que puede hacer la empresa (Chiavenato, 2021).

Tabla 7. Comportamiento y patrones de contratación de servicios de consultoría en Cayambe

Patrón	Descripción	Implicación para el manual de gestión
Decisión centralizada	El gerente o propietario decide sin proceso formal de evaluación	Los procesos de relacionamiento y propuesta comercial deben estar diseñados para conectar con la alta dirección
Orientación a resultados de corto plazo	Preferencia por proyectos que muestren resultados visibles en menos de 3 meses	Las metodologías de consultoría deben incluir entregables intermedios medibles
Confianza como criterio principal	La reputación y las referencias personales pesan más que el precio	La calidad del servicio y la gestión de referencias debe ser un proceso formal y sistemático
Sensibilidad al precio	Presupuestos limitados especialmente en microempresas	Los paquetes de servicios deben ofrecer opciones de distinto alcance y precio

Comunicación directa y cercana	Prefieren consultores accesibles y con presencia local	Los protocolos de comunicación con clientes deben garantizar respuesta rápida y trato personalizado
--------------------------------	--	---

Elaboración Propia

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Para levantar información directa sobre la situación actual de la empresa y las necesidades del mercado de consultoría en talento humano en Cayambe, se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos primarios que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos. La triangulación de los datos obtenidos a través de estos instrumentos permite construir una comprensión más completa y robusta de la realidad que el manual de gestión debe atender (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

2.1.5.1. Encuestas (cuantitativo)

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas cada una dirigidas a propietarios, gerentes y responsables de recursos humanos de empresas del Distrito Metropolitano de Cayambe, con el objetivo de medir el nivel de formalización de los procesos de gestión de personas en las empresas locales, identificar las principales necesidades de consultoría del mercado y determinar la percepción sobre la oferta actual de servicios de gestión del talento humano en la zona.

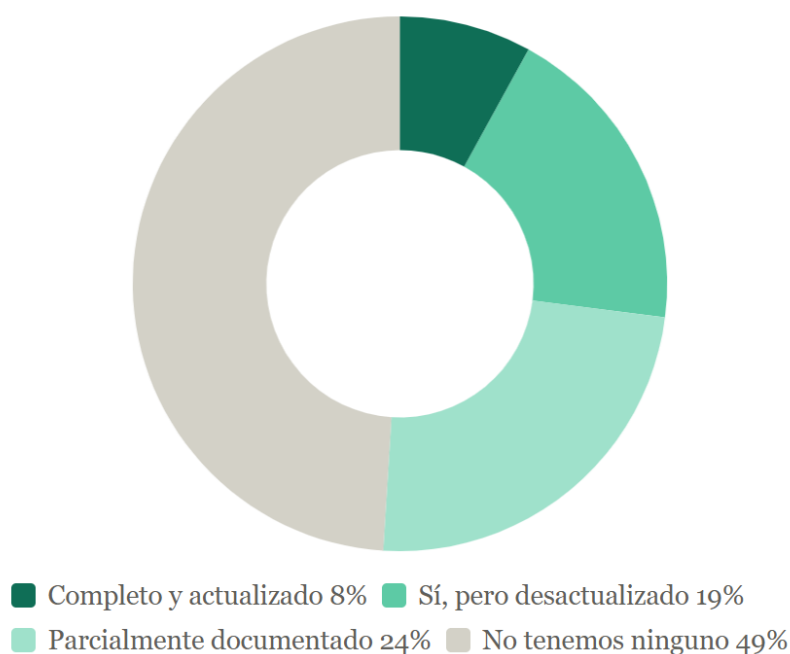
Pregunta 1: ¿Su empresa cuenta actualmente con un manual de funciones o de gestión formalizado?

Tabla 8. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, completo y actualizado	8	8%
Sí, pero desactualizado	19	19%
Parcialmente documentado	24	24%
No, no tenemos ninguno	49	49%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 73% de las empresas encuestadas no cuenta con un manual de gestión completo y actualizado, lo que confirma la dimensión del problema identificado y la magnitud del mercado potencial para los servicios de la consultora. Solo el 8% tiene documentación formal completa, lo que evidencia una brecha significativa en la formalización de procesos de gestión en el tejido empresarial local.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los principales problemas de gestión de personas que enfrenta su empresa?

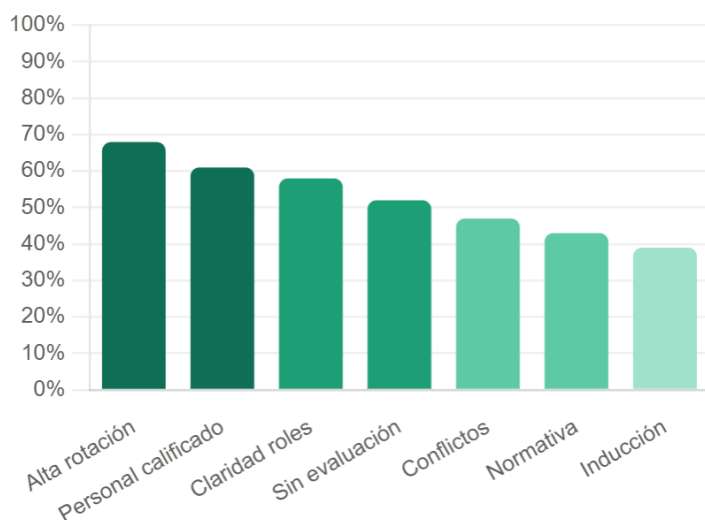
Tabla 9. Pregunta 2 de la Encuesta

Problema	Frecuencia	Porcentaje
Alta rotación de personal	68	68%
Dificultad para encontrar personal calificado	61	61%
Conflictos laborales o clima organizacional negativo	47	47%
Incumplimiento de normativa laboral	43	43%
Falta de claridad en roles y responsabilidades	58	58%
Ausencia de sistemas de evaluación del desempeño	52	52%

Dificultades en la inducción de nuevos colaboradores	39	39%
--	----	-----

Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: La alta rotación (68%) y la dificultad para encontrar personal calificado (61%) son los problemas más frecuentes, seguidos de la falta de claridad en roles y responsabilidades (58%) y la ausencia de sistemas de evaluación del desempeño (52%). Estos hallazgos orientan directamente los componentes prioritarios que debe incluir el manual de gestión propuesto en este proyecto.

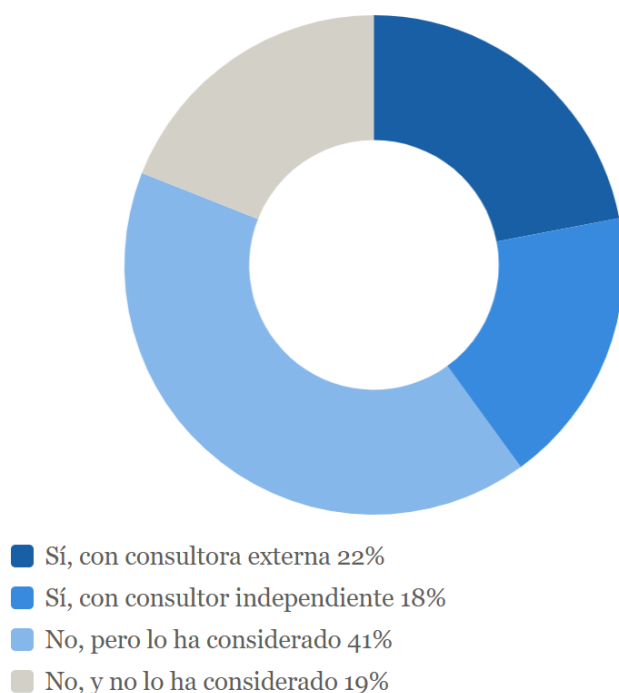
Pregunta 3: ¿Ha contratado alguna vez servicios de consultoría en gestión del talento humano?

Tabla 10. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con consultora externa	22	22%
Sí, con consultor independiente	18	18%
No, pero lo hemos considerado	41	41%
No, y no lo hemos considerado	19	19%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 40% de las empresas ha contratado algún tipo de servicio de consultoría en talento humano, lo que indica un mercado con cierta experiencia previa en el uso de estos servicios. El 41% lo ha considerado sin haberlo concretado, lo que representa el segmento de mayor potencial de conversión para la empresa dado que ya reconoce la necesidad pero no ha encontrado el proveedor adecuado.

Pregunta 4: ¿Qué servicios de gestión del talento humano le interesan más para su empresa?

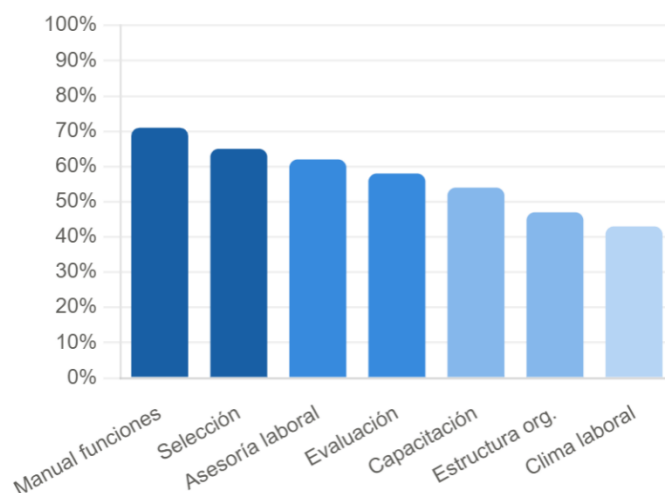
Tabla 11. Pregunta 4 de la Encuesta

Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Diseño de manual de funciones y procesos	71	71%
Selección y reclutamiento de personal	65	65%
Evaluación del desempeño	58	58%
Capacitación y desarrollo organizacional	54	54%

Asesoría en cumplimiento laboral	62	62%
Diseño de estructura organizacional	47	47%
Clima organizacional y bienestar laboral	43	43%

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El diseño de manuales de funciones y procesos lidera con el 71%, seguido de selección de personal (65%) y asesoría en cumplimiento laboral (62%). Estos tres servicios deben ser el núcleo del portafolio de oferta de la empresa y los procesos más detallados y estandarizados en el manual de gestión propuesto.

Pregunta 5: ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente en servicios de consultoría en gestión de personas?

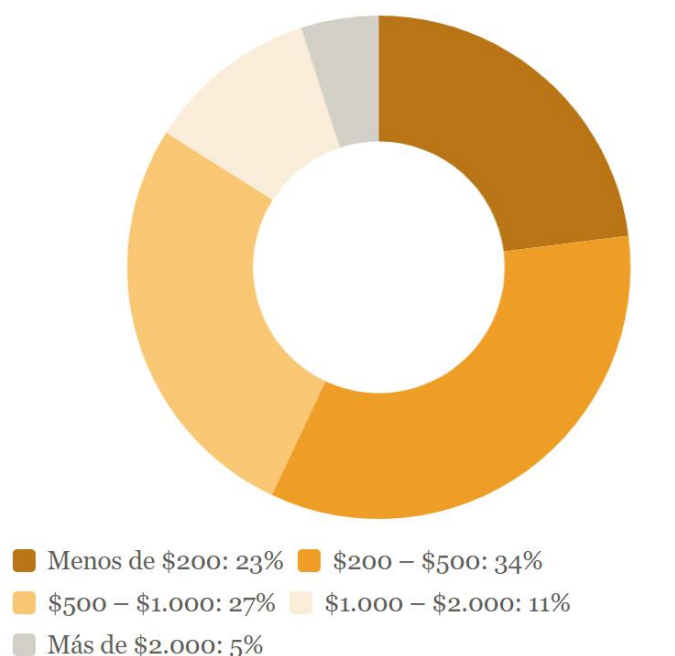
Tabla 12. Pregunta 5 de la Encuesta

Rango de inversión	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$200	23	23%
Entre \$200 y \$500	34	34%
Entre \$500 y \$1.000	27	27%
Entre \$1.000 y \$2.000	11	11%
Más de \$2.000	5	5%

Total	100	100%
-------	-----	------

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta



El rango \$200-\$500 mensuales concentra el mayor porcentaje con el 34%.

Elaboración Propia

Interpretación: El rango de entre \$200 y \$500 mensuales concentra el mayor porcentaje con el 34%, seguido de entre \$500 y \$1.000 con el 27%. Estos datos orientan el diseño de los paquetes de servicios de la consultora hacia propuestas de valor accesibles dentro de esos rangos, con opciones de mayor alcance para el 16% que estaría dispuesto a invertir más de \$1.000 mensuales.

Pregunta 6: ¿Qué criterio es más importante para usted al elegir una consultora de talento humano?

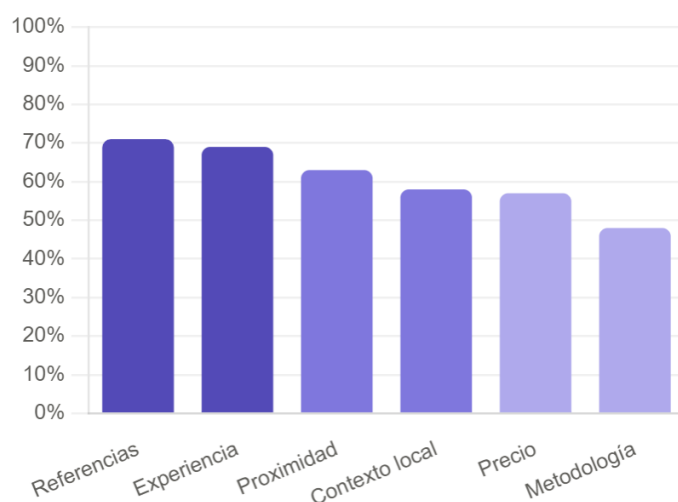
Tabla 13. Pregunta 6 de la Encuesta

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia y trayectoria comprobada	69	69%

Proximidad geográfica y disponibilidad	63	63%
Precio accesible	57	57%
Referencias de otros clientes	71	71%
Conocimiento del contexto local	58	58%
Metodología clara y resultados medibles	48	48%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Referencias de clientes (71%) y experiencia comprobada (69%) son los criterios más valorados.

Elaboración Propia

Interpretación: Las referencias de otros clientes (71%) y la experiencia comprobada (69%) son los criterios más valorados, lo que confirma que la reputación y el boca a boca son los factores de decisión más poderosos en este mercado. La proximidad geográfica (63%) y el conocimiento del contexto local (58%) son ventajas competitivas concretas de "Talento Estratégico Consultores" frente a consultoras externas.

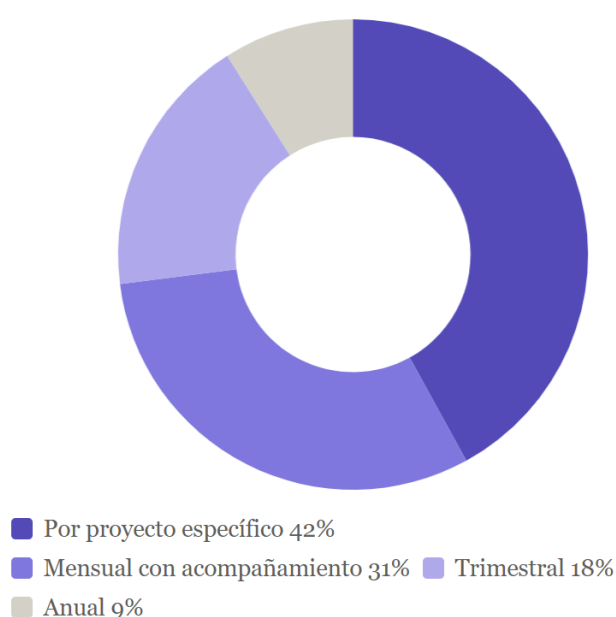
Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir asesoría de una consultora de talento humano?

Tabla 14. Pregunta 7 de la Encuesta

Frecuencia preferida	Frecuencia	Porcentaje
Mensual con acompañamiento continuo	31	31%
Por proyecto específico según necesidad	42	42%
Trimestral con revisión periódica	18	18%
Anual para evaluación general	9	9%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



El 73% prefiere proyectos puntuales (42%) o acompañamiento mensual continuo (31%).

Elaboración Propia

Interpretación: El 42% prefiere contratar por proyecto específico según la necesidad, mientras que el 31% prefiere un modelo de acompañamiento mensual continuo. Esta distribución orienta el diseño del portafolio de servicios hacia dos modalidades complementarias: proyectos puntuales bien delimitados y retainerías mensuales de asesoría continua, que en conjunto cubren el 73% de las preferencias del mercado.

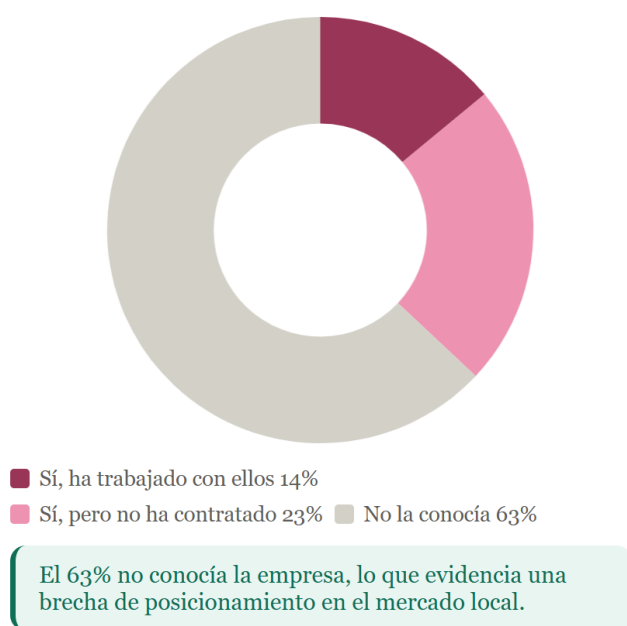
Pregunta 8: ¿Conoce la existencia de "Talento Estratégico Consultores" en Cayambe?

Tabla 15. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, la conozco y he trabajado con ellos	14	14%
Sí, la conozco pero no he contratado sus servicios	23	23%
No la conocía antes de esta encuesta	63	63%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 63% de los encuestados no conocía la empresa antes de la encuesta, lo que evidencia que el posicionamiento y la visibilidad de la consultora en el mercado local todavía es limitado. Este hallazgo refuerza la necesidad de incluir en el manual de gestión procesos formales de comunicación y posicionamiento de marca que aumenten el reconocimiento de la empresa entre su mercado objetivo.

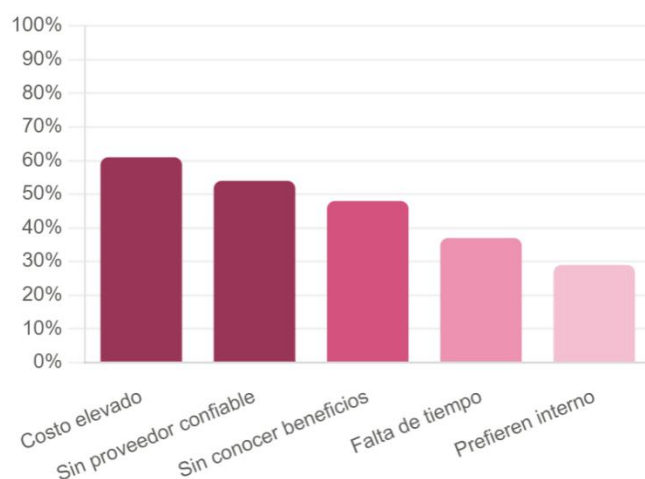
Pregunta 9: ¿Cuáles son las principales barreras que le han impedido contratar servicios de consultoría en talento humano?

Tabla 16. Pregunta 9 de la Encuesta

Barrera	Frecuencia	Porcentaje
Costo elevado de los servicios	61	61%
Desconocimiento de los beneficios de la consultoría	48	48%
No encontré un proveedor de confianza en la zona	54	54%
Falta de tiempo para gestionar el proceso	37	37%
Preferimos resolver internamente los problemas	29	29%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



El costo (61%) y la falta de un proveedor de confianza en la zona (54%) son las principales barreras.

Elaboración Propia

Interpretación: El costo (61%) y la falta de un proveedor de confianza en la zona (54%) son las principales barreras. Estos datos confirman que la estrategia de posicionamiento de la empresa debe centrarse en demostrar valor concreto y accesibilidad económica, y que la proximidad geográfica y la confianza son los diferenciadores más poderosos disponibles para "Talento Estratégico Consultores" en su mercado local.

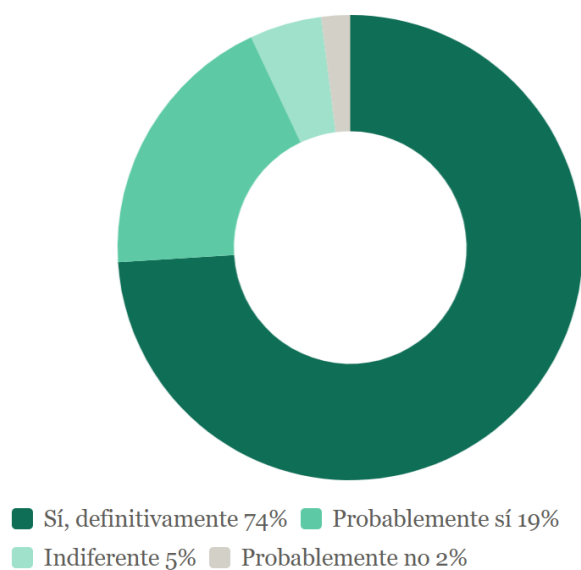
Pregunta 10: ¿Recomendaría los servicios de una consultora de talento humano local a otras empresas de la zona?

Tabla 17. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente si el servicio es de calidad	74	74%
Probablemente sí	19	19%
Me es indiferente	5	5%
Probablemente no	2	2%
No recomendaría	0	0%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



El 93% recomendaría una consultora local de calidad, confirmando el alto potencial de crecimiento orgánico.

Elaboración Propia

Interpretación: El 93% de los encuestados estaría dispuesto a recomendar los servicios de una consultora local de calidad, lo que confirma el alto potencial de crecimiento orgánico a través de referencias entre empresas del territorio. Este hallazgo

refuerza la importancia de la calidad del servicio como estrategia comercial principal y justifica la inversión en el manual de gestión como herramienta de garantía de esa calidad.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Se realizaron 3 entrevistas en profundidad a profesionales con experiencia directa en gestión del talento humano, administración de microempresas y consultoría organizacional en el contexto ecuatoriano. Cada entrevista constó de 5 preguntas abiertas aplicadas bajo una guía semiestructurada que mantuvo el foco temático sin limitar la profundidad de las respuestas. Los perfiles fueron seleccionados para garantizar perspectivas complementarias sobre los componentes que debe incluir el manual de gestión y las condiciones del mercado local de consultoría (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Tabla 18. Entrevista 1: Especialista en Gestión del Talento Humano

Perfil del entrevistado	Profesional en Gestión del Talento Humano con 11 años de experiencia en empresas del sector florícola de Cayambe y Tabacundo, actualmente consultor independiente
Pregunta 1	¿Cuáles son los principales problemas de gestión de personas que observa en las empresas del Distrito Metropolitano de Cayambe?
Respuesta	El problema más frecuente es la ausencia total de documentación de procesos. Las empresas funcionan porque alguien sabe cómo hacer las cosas, no porque existan procedimientos escritos. Cuando esa persona se va, el conocimiento se va con ella. El segundo problema es la gestión reactiva: se actúa cuando el problema ya explotó, no antes. Y el tercero es el desconocimiento de la normativa laboral, que genera contingencias legales evitables con una asesoría básica.
Pregunta 2	¿Qué componentes considera indispensables en un manual de gestión para una microempresa de consultoría en talento humano?
Respuesta	Primero, la descripción de cargos con las competencias requeridas para cada posición, no solo las funciones. Segundo, los procesos de selección e inducción documentados paso a paso. Tercero, un sistema de evaluación del desempeño simple pero consistente. Cuarto, los procesos de atención al cliente y entrega de servicios. Y

	quinto, los mecanismos de actualización del propio manual, porque un documento que no se revisa se vuelve obsoleto en meses.
Pregunta 3	¿Qué errores frecuentes cometen las microempresas al elaborar sus manuales de gestión?
Respuesta	El error más común es copiar un manual de otra empresa sin adaptarlo a la realidad propia. El resultado es un documento que nadie usa porque no refleja cómo funciona realmente la organización. El segundo error es hacerlo demasiado largo y complejo: en una microempresa, la simplicidad es una virtud. Y el tercero es no involucrar al equipo en la construcción del manual, lo que genera resistencia a su aplicación desde el inicio.
Pregunta 4	¿Cómo evalúa el mercado de consultoría en gestión de personas en Cayambe?
Respuesta	Es un mercado con una demanda real y creciente pero con poca oferta local de calidad. Las empresas que han tenido malas experiencias con consultores poco profesionales son difíciles de reconquistar. Las que nunca han contratado asesoría externa necesitan que alguien les explique el valor de lo que van a comprar antes de hablarles de precio. Es un mercado que hay que educar mientras se sirve.
Pregunta 5	¿Qué recomendaciones daría a una microempresa de consultoría que busca posicionarse en este mercado?
Respuesta	Que demuestre con hechos lo que promete con palabras. Si vende gestión del talento humano, que tenga sus propios procesos de gestión de personas en orden. Que construya reputación caso a caso, cliente a cliente, sin apresurarse a crecer antes de tener la capacidad de garantizar calidad. Y que se especialice en las necesidades específicas del territorio: el consultor que entiende la floricultura tiene una ventaja competitiva que ningún generalista de Quito puede replicar fácilmente.

Elaboración Propia

Tabla 19. Entrevista 2: Experta en Administración de Microempresas

Perfil del entrevistado	Magíster en Administración de Empresas, docente universitaria y asesora de microempresas en la provincia de Pichincha con más de 8 años de experiencia en proyectos de fortalecimiento organizacional
Pregunta 1	¿Por qué considera importante que una microempresa de servicios profesionales tenga un manual de gestión?
Respuesta	Porque sin un manual, la organización depende de las personas y no de los procesos. Cuando una persona clave se va, se va también el know-how. Un manual de gestión captura ese conocimiento y lo convierte en patrimonio de la organización. Además, contar con procesos debidamente documentados contribuye a proyectar una imagen de profesionalismo frente a los clientes, ya que permite transmitir una mayor sensación de orden, confianza y seriedad en la forma en que la empresa desarrolla sus actividades.
Pregunta 2	¿Qué diferencias encuentra entre elaborar un manual de gestión para una microempresa de servicios y para una empresa de producción?
Respuesta	En las empresas dedicadas a la producción, la documentación de los procesos suele resultar más sencilla, debido a que gran parte de sus actividades involucra acciones concretas que pueden repetirse bajo condiciones similares. En cambio, en los servicios profesionales los procesos tienen un carácter menos tangible y dependen, en buena medida, de las competencias, habilidades interpersonales y criterio de quienes los ejecutan. Por esta razón, un manual orientado a una empresa de consultoría no debe limitarse a señalar las actividades que deben realizarse. También es necesario establecer cómo se toman las decisiones, qué criterios deben considerarse frente a distintas situaciones y de qué manera debe gestionarse la relación con el cliente durante la prestación del servicio.
Pregunta 3	¿Cómo debe estructurarse el proceso de elaboración de un manual de gestión para que sea realmente útil?
Respuesta	La elaboración del manual debe comenzar con un diagnóstico objetivo de la manera en que la organización desarrolla realmente sus actividades, en lugar de partir de una situación ideal o

	<p>exclusivamente teórica. A partir de este análisis, es necesario reconocer las diferencias existentes entre la situación actual y la situación que se pretende alcanzar, para posteriormente establecer cuáles requieren atención prioritaria.</p> <p>El manual debe desarrollarse desde la realidad interna de la empresa y contar con la participación de quienes forman parte de sus procesos. Antes de su aprobación definitiva, es importante que el contenido sea revisado y validado por las personas que deberán utilizarlo en sus actividades cotidianas. Este proceso permite comprobar que los procedimientos planteados sean comprensibles, pertinentes y aplicables a las condiciones reales de la organización. Sin esta validación interna, existe el riesgo de que el manual se convierta en un documento formal que difícilmente sea incorporado a la gestión diaria de la empresa.</p>
Pregunta 4	¿Qué indicadores recomendaría incluir en un manual de gestión para medir su efectividad?
Respuesta	<p>Los indicadores de gestión pueden organizarse en diferentes categorías de acuerdo con el aspecto que se busca evaluar. Los indicadores de proceso permiten determinar qué porcentaje de los procedimientos documentados se está cumpliendo efectivamente. Por su parte, los indicadores de resultado se enfocan en aspectos como el nivel de satisfacción de los clientes, el tiempo requerido para entregar los servicios y la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes.</p> <p>También es importante considerar indicadores relacionados con el talento humano, entre ellos la rotación del personal, los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y el número de horas de capacitación recibidas por cada colaborador. Finalmente, se debe incorporar un indicador relacionado con la actualización del propio manual, que permita verificar con qué frecuencia se revisa su contenido y cuántas mejoras o modificaciones se incorporan durante cada período.</p>

Pregunta 5	¿Qué consejo daría para garantizar que el manual de gestión no se convierta en un documento archivado que nadie usa?
Respuesta	Debe ser un documento sencillo, visual y fácil de consultar, ya que un manual demasiado extenso o cargado de información termina siendo poco práctico para el equipo. Lo recomendable es mantenerlo en un espacio de fácil acceso, preferiblemente en formato digital, para que pueda revisarse cuando sea necesario. También conviene incluirlo en las reuniones periódicas del equipo y relacionarlo con las actividades que se realizan habitualmente. El liderazgo cumple un papel importante en este punto: cuando el director recurre al manual para orientar una decisión o resolver una situación, demuestra con el ejemplo que se trata de una herramienta de trabajo y no simplemente de un documento elaborado por cumplir una formalidad.

Elaboración Propia

Tabla 20. Entrevista 3: Consultor en Desarrollo Organizacional

Perfil del entrevistado	Licenciado en Psicología Organizacional con especialización en desarrollo organizacional y más de 12 años de experiencia en consultoría para empresas de los sectores agroindustrial y florícola en el norte de la provincia de Pichincha
Pregunta 1	¿Cuál es el valor diferencial de una consultora de talento humano con presencia local frente a las grandes consultoras de Quito?
Respuesta	El conocimiento del territorio. Una consultora de Quito llega con una metodología estándar y la aplica igual en Cayambe que en Cuenca. Una consultora local sabe que la fuerza laboral florícola tiene dinámicas completamente distintas a la de cualquier otro sector, que hay factores culturales e históricos que condicionan las relaciones laborales, y que las soluciones que funcionan en una empresa grande de la capital no siempre funcionan en una mediana empresa de aquí. Ese conocimiento tácito del territorio no se aprende en ningún libro ni se desarrolla en pocas visitas.

Pregunta 2	¿Qué elementos del manual de gestión tienen mayor impacto en la calidad del servicio de consultoría?
Respuesta	Los procesos de atención al cliente son los más críticos: cómo se hace el diagnóstico inicial, cómo se presenta la propuesta, cómo se gestiona la comunicación durante el proyecto y cómo se entrega el informe final. Esos procesos determinan el 70% de la percepción de calidad del cliente, independientemente de la calidad técnica del trabajo entregado. El segundo elemento más importante es el proceso de selección y formación del equipo de consultores, porque en este negocio el producto es la persona que lo entrega.
Pregunta 3	¿Cómo debe gestionar una microempresa de consultoría la evaluación del desempeño de su propio equipo?
Respuesta	Con un sistema simple pero consistente. En una microempresa no tiene sentido implementar una evaluación de 360 grados con decenas de indicadores. Lo que funciona es definir tres o cuatro competencias clave para cada rol, establecer indicadores de resultado medibles por proyecto, y tener conversaciones de retroalimentación frecuentes, al menos una vez al trimestre. La consistencia es más importante que la sofisticación: una conversación de retroalimentación bien conducida cada tres meses tiene más impacto que un formulario complejo que se aplica una vez al año y se archiva.
Pregunta 4	¿Qué riesgos debe contemplar el manual de gestión de una consultora de talento humano en su plan de contingencia?
Respuesta	La salida de un consultor clave en medio de un proyecto activo es el riesgo más crítico. El manual debe establecer protocolos claros de transferencia de conocimiento y continuidad del servicio al cliente en ese escenario. El segundo riesgo es la pérdida de confidencialidad de la información del cliente, que en este sector puede ser devastadora para la reputación. Y el tercero es el conflicto de intereses cuando la consultora trabaja simultáneamente con empresas que son competidoras entre sí, lo que requiere políticas claras de gestión de conflictos de interés.

Pregunta 5	¿Qué tendencias en gestión del talento humano deberían reflejarse en el manual de una consultora que quiera mantenerse vigente en los próximos cinco años?
Respuesta	La gestión del talento en entornos híbridos y remotos es la tendencia más urgente. Las empresas de Cayambe también tienen trabajadores que trabajan de forma remota o mixta y necesitan asesoría para gestionar esas modalidades. La segunda tendencia es el bienestar laboral como factor de retención, que va mucho más allá del salario y las prestaciones básicas. Y la tercera es el uso de datos en la toma de decisiones de talento humano: las empresas que empiezan a medir indicadores de personas y toman decisiones basadas en esos datos tienen ventajas competitivas reales sobre las que siguen actuando por intuición.

Elaboración Propia

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Se llevó a cabo un focus group con 10 participantes seleccionados entre colaboradores de "Talento Estratégico Consultores", clientes actuales y potenciales de la empresa y actores del ecosistema empresarial de Cayambe. La sesión tuvo una duración aproximada de 90 minutos y fue moderada con una guía de 10 preguntas organizadas en torno a tres ejes: diagnóstico de la situación actual de gestión de la empresa, expectativas frente al manual de gestión propuesto y condiciones del mercado local de consultoría en talento humano. Krueger y Casey (2015) señalan que la diversidad de perfiles en el focus group enriquece el análisis al incorporar perspectivas múltiples sobre un mismo fenómeno.

Tabla 21. Perfil de los participantes del Focus Group

Nº	Perfil	Relación con la empresa
1	Consultor de GTH, 3 años en la empresa	Colaborador interno
2	Asistente administrativa, 2 años en la empresa	Colaborador interno
3	Gerente de empresa florícola mediana	Cliente actual

4	Propietaria de microempresa de servicios	Cliente actual
5	Gerente de recursos humanos de empresa agroindustrial	Cliente potencial
6	Propietario de empresa comercial con 15 colaboradores	Cliente potencial
7	Representante de la Cámara de Comercio de Cayambe	Actor del ecosistema
8	Docente universitario en administración de empresas	Actor del ecosistema
9	Emprendedora con microempresa de manufactura	Cliente potencial
10	Profesional en RRHH en búsqueda de empleo	Talento potencial

Elaboración Propia

Tabla 22. Resultados del Focus Group

Nº	Pregunta	Respuestas representativas	Consenso general
1	¿Cómo describirían la situación actual de gestión interna de Talento Estratégico Consultores?	Los colaboradores reconocen que los procesos existen pero no están documentados. Los clientes perciben buena calidad técnica pero inconsistencia en los tiempos de entrega.	La empresa tiene capacidad técnica pero le falta estructura formal para garantizar consistencia
2	¿Qué aspectos de la gestión interna de la empresa mejorarían con prioridad?	Documentar los procesos de atención al cliente, definir claramente los roles del equipo y establecer indicadores de seguimiento de los proyectos.	Prioridad en formalización de procesos de servicio al cliente y definición de roles
3	¿Qué esperan de un manual de gestión para esta empresa?	Que sea práctico y fácil de consultar, que refleje cómo funciona realmente la empresa y que sea una herramienta de trabajo cotidiana, no un documento de archivo.	Expectativa de un manual simple, útil y aplicable en el día a día

4	¿Qué problemas de gestión de personas son más urgentes en las empresas de Cayambe?	Alta rotación, dificultad para encontrar personal calificado, conflictos por falta de claridad en funciones y desconocimiento de normativa laboral.	Rotación y claridad de roles como problemas más urgentes y frecuentes
5	¿Qué valoran más en una consultora de talento humano?	Confianza, conocimiento del contexto local, resultados concretos y comunicación directa y accesible durante todo el proyecto.	Confianza y pertinencia local como atributos diferenciadores más valorados
6	¿Qué barreras identifican para que las empresas de Cayambe contraten más servicios de consultoría?	Percepción de costo elevado, desconocimiento de los beneficios concretos y malas experiencias previas con consultores poco profesionales.	Costo percibido y falta de confianza como principales barreras de adopción
7	¿Cómo debería comunicar la empresa sus servicios para llegar mejor a su mercado?	A través de casos de éxito documentados, presencia en espacios de la Cámara de Comercio y recomendaciones directas de clientes satisfechos.	Referencias y casos de éxito como canales de comunicación más efectivos
8	¿Qué competencias debe tener el equipo de una consultora de talento humano en Cayambe?	Conocimiento técnico en gestión de personas, comprensión de la normativa laboral, habilidades de comunicación y empatía con la realidad de las empresas locales.	Combinación de competencias técnicas y habilidades relacionales adaptadas al contexto local
9	¿Cómo evaluarían el éxito del manual de gestión una vez implementado?	Por la consistencia en la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes, la reducción de errores	Calidad del servicio y capacidad de crecimiento ordenado

		operativos y la capacidad de la empresa de crecer sin perder calidad.	como indicadores de éxito del manual
10	¿Qué recomendarían al equipo de Talento Estratégico Consultores para los próximos tres años?	Consolidar la reputación local antes de expandirse, invertir en la formación continua del equipo y formalizar los procesos que ya funcionan bien antes de agregar nuevos servicios.	Consolidación antes que expansión como estrategia recomendada para la etapa actual

Elaboración Propia

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

Los tres instrumentos aplicados en esta investigación, la encuesta, las entrevistas en profundidad y el focus group, convergen en un conjunto de hallazgos consistentes que fundamentan con solidez el diseño del manual de gestión propuesto en este proyecto. La triangulación de datos provenientes de métodos distintos y de informantes con perspectivas diversas garantiza que las conclusiones no reflejan sesgos de una sola fuente sino una comprensión más completa y robusta de la realidad que el manual debe atender (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La encuesta cuantifica la dimensión del problema: el 73% de las empresas de Cayambe no tiene documentación formal de gestión, el 68% enfrenta alta rotación de personal y el 63% desconoce la existencia de "Talento Estratégico Consultores". Estos datos establecen con precisión tanto la magnitud de la oportunidad de mercado como las brechas internas que el manual debe resolver.

Las entrevistas profundizan en los factores cualitativos que los números no pueden capturar. Los tres expertos coinciden en que el manual debe ser simple, participativo en su construcción y coherente con la realidad operativa de la empresa. Advierten sobre los riesgos de copiar modelos genéricos, de construir documentos demasiado complejos y de no involucrar al equipo en el proceso de elaboración. Estos aprendizajes son directamente aplicables al diseño metodológico del manual propuesto.

El focus group añade la perspectiva colectiva de quienes conocen la empresa desde adentro y desde afuera. La demanda de simplicidad y practicidad del manual, la valoración de la confianza y el conocimiento local como atributos diferenciadores, y la recomendación de consolidar antes de expandir son hallazgos cualitativos que complementan y enriquecen los datos cuantitativos de la encuesta, confirmando que el proyecto está correctamente orientado y que el manual de gestión responde a necesidades reales identificadas desde múltiples ángulos.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

El presente capítulo desarrolla la propuesta técnica y operativa del manual de gestión para "Talento Estratégico Consultores". Una vez validada la demanda y el contexto en los capítulos anteriores, corresponde ahora definir con precisión cómo se estructuran los procesos, qué recursos se necesitan, bajo qué normativa opera la empresa y qué impacto genera el proyecto en el entorno donde se implementa. Como señala Franklin (2021), el estudio técnico es el componente que convierte el diagnóstico en un plan de acción concreto y ejecutable, estableciendo las condiciones necesarias para que el manual funcione como herramienta real de gestión y no como documento decorativo.

3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

El manual de gestión de "Talento Estratégico Consultores" contempla dos grandes categorías de procesos: los procesos internos de gestión organizacional, que regulan el funcionamiento de la empresa como organización, y los procesos de prestación de servicios, que definen cómo se diseña, ejecuta y entrega cada proyecto de consultoría al cliente. Ambas categorías son igualmente importantes y deben estar documentadas con el mismo nivel de detalle para garantizar la consistencia operativa de la empresa en todas sus dimensiones.

Tabla 23. Diagrama de flujo del proceso de gestión interna

Etapas	Actividad	Responsable	Frecuencia	Tiempo estimado
1. Planificación	Definición de objetivos, metas y prioridades del período	Director General	Trimestral	4 horas
2. Asignación de recursos	Distribución de proyectos y carga de trabajo entre consultores	Director General	Mensual	2 horas
3. Ejecución	Desarrollo de proyectos de consultoría según	Consultores	Continua	Variable

	plan de trabajo aprobado			
4. Seguimiento	Revisión del avance de proyectos activos e identificación de desviaciones	Director General	Semanal	1 hora
5. Evaluación del equipo	Aplicación de evaluaciones de desempeño individuales	Director General	Trimestral	2 horas por consultor
6. Capacitación	Implementación de planes de desarrollo individual del equipo	Director General	Semestral	Variable
7. Revisión del manual	Actualización y mejora del manual de gestión con base en aprendizajes del período	Director General y equipo	Semestral	4 horas

Elaboración Propia

Tabla 24. Diagrama de flujo del proceso de prestación de servicios de consultoría

Etapas	Actividad	Responsable	Tiempo estimado
1. Contacto inicial	Recepción de la consulta del cliente, registro en el sistema y agendamiento de reunión de diagnóstico	Asistente administrativa	1 día
2. Diagnóstico	Reunión con el cliente para identificar necesidades, contexto organizacional y expectativas del proyecto	Director General o consultor asignado	2 a 4 horas
3. Propuesta técnica y económica	Elaboración y presentación de la propuesta de servicios con	Director General	3 a 5 días

	alcance, metodología, cronograma y presupuesto		
4. Negociación y firma de contrato	Revisión de la propuesta con el cliente, ajustes necesarios y firma del contrato de servicios	Director General	1 a 3 días
5. Ejecución del proyecto	Desarrollo del proyecto según el plan de trabajo aprobado, con reuniones de seguimiento periódicas con el cliente	Consultor asignado	Variable según proyecto
6. Entrega de informe final	Presentación de resultados, entregables y recomendaciones al cliente	Consultor asignado y Director General	1 día
7. Evaluación post-proyecto	Aplicación de encuesta de satisfacción al cliente y registro de aprendizajes del proyecto	Asistente administrativa	3 a 5 días post-entrega

Elaboración Propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

La calidad del servicio es el activo más valioso de "Talento Estratégico Consultores" y el factor que determina en mayor medida su capacidad de fidelizar clientes y crecer a través de referencias. Por esa razón, el sistema de control de calidad del manual de gestión no es un componente periférico sino una parte estructural de todos los procesos de la empresa. Se establecen cinco mecanismos de control que operan en distintos momentos del ciclo operativo y que se refuerzan mutuamente para garantizar que la empresa cumple consistentemente los estándares que define en su propuesta de valor.

El primero es la revisión técnica de los entregables de consultoría, que establece que ningún informe, propuesta o herramienta de gestión puede entregarse al cliente sin haber pasado por la revisión del director general, quien verifica la calidad técnica, la coherencia con los objetivos del proyecto y la claridad de la comunicación. El segundo es el seguimiento semanal de proyectos activos, que permite detectar desviaciones respecto al plan de trabajo antes de que se conviertan en problemas que afecten la relación con el cliente. El tercero es la encuesta de satisfacción post-proyecto, aplicada

sistemáticamente a todos los clientes entre tres y cinco días después de la entrega del informe final. El cuarto es la reunión mensual de equipo, donde se revisan los proyectos en curso, se identifican lecciones aprendidas y se toman decisiones de mejora. El quinto es la revisión semestral del manual de gestión, que incorpora los aprendizajes acumulados durante el período y actualiza los procesos que han evolucionado (Evans y Lindsay, 2021).

Tabla 25. Mecanismos de control y seguimiento de la calidad

Mecanismo	Descripción	Frecuencia	Responsable	Indicador asociado
Revisión técnica de entregables	Verificación de calidad técnica y coherencia de todos los entregables antes de su presentación al cliente	Por cada entregable	Director General	Porcentaje de entregables aprobados sin observaciones en primera revisión
Seguimiento semanal de proyectos	Revisión del avance, cumplimiento de cronograma e identificación de desviaciones en proyectos activos	Semanal	Director General	Porcentaje de proyectos que cumplen el cronograma aprobado
Encuesta de satisfacción post-proyecto	Medición sistemática de la satisfacción del cliente con el servicio recibido	Post cada proyecto	Asistente administrativa	Índice de satisfacción del cliente (meta: superior al 90%)
Reunión mensual de equipo	Revisión de proyectos, lecciones	Mensual	Director General y equipo	Número de mejoras identificadas e

	aprendidas y decisiones de mejora			implementadas por período
Revisión semestral del manual	Actualización del manual con base en aprendizajes y cambios en el entorno	Semestral	Director General y equipo	Número de procesos actualizados por revisión

Elaboración Propia

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad operativa actual de "Talento Estratégico Consultores" está determinada por el tamaño de su equipo y las horas disponibles de cada integrante para la ejecución de proyectos de consultoría. Con un equipo de dos consultores a tiempo completo más el director general que dedica aproximadamente el 40% de su tiempo a actividades operativas de consultoría, la empresa tiene capacidad para gestionar simultáneamente entre cuatro y seis proyectos de mediana complejidad, o entre ocho y doce proyectos de menor alcance como asesorías puntuales o elaboración de manuales de funciones.

Esta capacidad es suficiente para la etapa actual del negocio, pero comenzará a ser una limitación a medida que la empresa consolide su cartera de clientes y aumente la demanda de sus servicios. El manual de gestión debe contemplar los criterios que determinarán cuándo y cómo escalar el equipo, estableciendo los perfiles requeridos para las incorporaciones futuras, los procesos de selección e inducción que garantizarán la integración exitosa de nuevos consultores y los mecanismos de transferencia de conocimiento que preservarán la calidad del servicio durante las etapas de crecimiento del equipo (Chiavenato, 2021).

Tabla 26. Capacidad operativa por etapa de crecimiento

Etapas	Año	Equipo	Proyectos simultáneos	Clientes activos estimados	Ingresos proyectados
Actual	2025	Director + 2 consultores + asistente	4 a 6 proyectos medianos	8 a 12 clientes	\$36.000 anuales
Crecimiento	2026-2027	+ 2 consultores junior	8 a 12 proyectos simultáneos	18 a 24 clientes	\$72.000 anuales
Consolidación	2028	+ coordinador de proyectos + responsable comercial	15 a 20 proyectos simultáneos	35 a 45 clientes	\$120.000 anuales

Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El proyecto se dimensiona en función de los componentes del manual de gestión que deben elaborarse y de los recursos necesarios para su construcción, validación e implementación. El manual contempla cinco módulos principales que se desarrollan de forma secuencial pero con revisiones cruzadas que garantizan su coherencia interna.

El primer módulo es el de estructura organizacional, que define los cargos, las relaciones de autoridad, los perfiles de competencias y los descriptores de funciones de cada posición. El segundo módulo es el de gestión del talento humano interno, que incluye los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo. El tercer módulo es el de procesos operativos de consultoría, que estandariza el ciclo completo de prestación de servicios desde el contacto inicial hasta la evaluación post-proyecto. El cuarto módulo es el de gestión comercial y de clientes, que define los procesos de prospección, propuesta, negociación y fidelización. El quinto módulo es el de control y mejora continua, que establece los indicadores, los mecanismos de seguimiento y los procesos de actualización del propio manual.

Tabla 27. Dimensionamiento del manual de gestión por módulos

Módulo	Contenido principal	Responsable de elaboración	Tiempo estimado
1. Estructura organizacional	Organigrama, perfiles de cargo, descriptores de	Director General con equipo	3 semanas

	funciones, relaciones de autoridad		
2. Gestión del talento humano interno	Selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo	Consultores con Director General	4 semanas
3. Procesos operativos de consultoría	Ciclo completo de prestación de servicios, metodologías, herramientas y estándares de entrega	Equipo de consultores	4 semanas
4. Gestión comercial y de clientes	Prospección, propuesta, negociación, fidelización, gestión de referencias	Director General	2 semanas
5. Control y mejora continua	Indicadores, mecanismos de seguimiento, proceso de actualización del manual	Director General con equipo	2 semanas
Validación e implementación	Revisión del equipo, ajustes finales, comunicación y puesta en marcha	Director General	2 semanas
Total			17 semanas

Elaboración Propia

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

"Talento Estratégico Consultores" opera principalmente de forma presencial en las instalaciones de sus clientes y de forma remota desde las ubicaciones de trabajo de cada consultor. No requiere un espacio físico propio de gran escala para la prestación de sus servicios de consultoría, aunque sí necesita un espacio de trabajo compartido para las reuniones internas del equipo, la atención de clientes que visitan a la empresa y el desarrollo de actividades de formación y capacitación.

Los equipos tecnológicos necesarios para la operación son accesibles y en su mayoría ya forman parte de los recursos personales del equipo: computadores portátiles

con acceso a internet, smartphones para comunicación con clientes y dispositivos de almacenamiento para la gestión segura de la información confidencial de los proyectos. Las herramientas de software necesarias incluyen plataformas de gestión de proyectos, herramientas de videoconferencia, procesadores de texto y hojas de cálculo para la elaboración de informes y propuestas, y plataformas de gestión de recursos humanos que la empresa utiliza tanto internamente como en los proyectos de sus clientes.

Tabla 28. Equipos y recursos necesarios para la operación

Recurso	Descripción	Costo estimado	Modalidad
Computadores portátiles	4 equipos para el equipo completo, con capacidad para procesamiento de datos y diseño de presentaciones	\$700 c/u	Propio
Smartphones	4 dispositivos para comunicación con clientes y acceso remoto a herramientas de trabajo	\$300 c/u	Propio
Espacio de reuniones	Sala de reuniones en coworking para reuniones internas y con clientes	\$80 mensuales	Arriendo
Plataforma de gestión de proyectos	Herramienta digital para seguimiento de proyectos activos (Trello o Asana)	\$0 a \$15 mensuales	Suscripción
Herramientas de videoconferencia	Zoom o Google Meet para reuniones remotas con clientes y equipo	\$0 a \$20 mensuales	Suscripción
Software de RRHH	Plataforma digital de gestión de personas para uso interno y demostraciones a clientes	\$30 a \$50 mensuales	Suscripción
Almacenamiento en la nube	Google Drive o OneDrive para gestión segura de documentos de proyectos	\$0 a \$10 mensuales	Suscripción

Disco duro externo cifrado	Respaldo físico de información confidencial de clientes	\$80	Propio
-------------------------------	--	------	--------

Elaboración Propia

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La organización del trabajo en "Talento Estratégico Consultores" combina la presencia en instalaciones de clientes para la ejecución de proyectos, el trabajo remoto desde las ubicaciones personales del equipo para las actividades de investigación, redacción y diseño de herramientas, y el coworking compartido para las reuniones internas y la atención de clientes. Esta distribución flexible reduce los costos fijos de infraestructura mientras mantiene la capacidad de ofrecer un servicio presencial de calidad cuando el proyecto lo requiere.

La organización lógica de la información se estructura en torno a tres capas digitales complementarias. La primera es el repositorio central en Google Drive, organizado por cliente y proyecto, donde se almacenan todos los documentos, informes y herramientas desarrolladas en cada intervención. La segunda es el tablero de gestión de proyectos en Trello o Asana, donde se registra el estado de avance de cada proyecto activo y las tareas pendientes de cada miembro del equipo. La tercera es el sistema de comunicación interna a través de WhatsApp para coordinación cotidiana y videollamadas semanales de seguimiento del equipo completo.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos principales de "Talento Estratégico Consultores" son de naturaleza intelectual y relacional. El conocimiento técnico en gestión del talento humano, la experiencia en consultoría organizacional y las relaciones de confianza con los clientes son los activos más críticos del negocio y los más difíciles de replicar por competidores. Los insumos complementarios incluyen las herramientas digitales de gestión, las metodologías y frameworks de consultoría propios de la empresa y los recursos de formación continua que mantienen actualizado al equipo.

Tabla 29. Insumos y herramientas necesarias por categoría

Categoría	Herramienta o insumo	Proveedor	Función principal	Costo mensual
Gestión de proyectos	Trello o Asana	Atlassian / Asana	Seguimiento de proyectos activos y tareas del equipo	\$0 a \$15
Videoconferencia	Zoom o Google Meet	Zoom / Google	Reuniones remotas con clientes y equipo	\$0 a \$20
Almacenamiento	Google Drive	Google	Repositorio central de documentos de proyectos	\$0
Software de RRHH	BambooHR o similar	BambooHR	Gestión de talento humano interno y demostraciones a clientes	\$30 a \$50
Diseño de documentos	Canva Pro	Canva	Diseño de informes, presentaciones y materiales de capacitación	\$15
Comunicación interna	WhatsApp Business	Meta	Coordinación cotidiana del equipo y comunicación con clientes	\$0
Formación continua	Plataformas de e-learning	Coursera / LinkedIn Learning	Actualización técnica del equipo en tendencias de GTH	\$30 a \$50
Normativa laboral	Actualizaciones del Ministerio de Trabajo	Ministerio de Trabajo	Seguimiento de cambios en la	\$0

			normativa laboral ecuatoriana	
--	--	--	----------------------------------	--

Elaboración Propia

3.4.2. Criterios de Selección

La selección de las herramientas y proveedores considerados para el proyecto se realizó tomando en cuenta cuatro aspectos principales. El primero fue la funcionalidad, procurando que cada herramienta respondiera realmente a la necesidad para la que fue elegida y evitando incorporar opciones que pudieran hacer más compleja la operación sin aportar un beneficio claro. El segundo criterio fue el costo, especialmente importante para una microempresa con recursos limitados, por lo que se priorizaron alternativas gratuitas o de bajo costo que cubrieran las necesidades básicas del trabajo.

También se consideró la facilidad de uso. Las herramientas seleccionadas debían ser sencillas e intuitivas, de manera que el equipo pudiera utilizarlas sin requerir conocimientos técnicos especializados ni procesos extensos de capacitación. Finalmente, se tomó en cuenta la seguridad, debido a que la empresa trabaja con información confidencial de sus clientes. Por ello, las soluciones escogidas deben permitir proteger adecuadamente los datos y establecer controles de acceso según las necesidades de la organización.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

"Talento Estratégico Consultores" desarrolla sus actividades dentro del marco de la legislación laboral ecuatoriana y de las disposiciones que corresponden a las microempresas dedicadas a la prestación de servicios profesionales. En este contexto, el Código de Trabajo establece las principales obligaciones que debe cumplir la empresa como empleadora, entre ellas las relacionadas con la formalización de los contratos, el pago de remuneraciones, las jornadas laborales, la afiliación y seguridad social, así como los procedimientos aplicables cuando termina una relación de trabajo. El cumplimiento riguroso de estas disposiciones es tanto una obligación legal como un elemento fundamental de credibilidad profesional para una empresa que asesora a sus clientes precisamente en el cumplimiento de esta misma normativa.

En el ámbito de los servicios de consultoría, la empresa debe observar los principios éticos de la profesión establecidos por organismos como la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM) y la Asociación Ecuatoriana de Gestión del Talento Humano, que establecen estándares de confidencialidad, objetividad y responsabilidad profesional que deben estar reflejados en las políticas del manual de gestión. El Reglamento General a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, vigente en Ecuador desde 2021, establece obligaciones específicas sobre el manejo de la información personal de los trabajadores de las empresas cliente, que la consultora procesa en el desarrollo de sus proyectos de selección, evaluación y gestión del talento humano.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

El manual de gestión establece tres niveles de medidas de seguridad y cumplimiento. En el nivel legal, la empresa garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones laborales, tributarias y de protección de datos aplicables a su actividad, incluyendo la afiliación al seguro social de todos sus colaboradores, la emisión de facturas electrónicas por todos sus ingresos y la firma de cláusulas de confidencialidad en todos los contratos de servicios con clientes. En el nivel operativo, se establecen protocolos de gestión segura de la información de los proyectos, incluyendo el acceso restringido a los documentos de cada cliente, el cifrado de los archivos con información sensible y la eliminación segura de la información al cierre de cada proyecto. En el nivel ético, el manual establece una política de conflictos de interés que impide a la empresa trabajar simultáneamente con empresas que compiten directamente entre sí en el mismo mercado, garantizando la independencia y objetividad de su asesoría (Kubr, 2022).

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

El proyecto se desarrolla en Ecuador, país ubicado en la región noroccidental de América del Sur, con una economía dolarizada y un marco legal laboral que establece condiciones específicas para la gestión de las relaciones de trabajo en las organizaciones. Ecuador tiene aproximadamente 18 millones de habitantes y un tejido empresarial dominado por microempresas y pequeñas empresas que representan el 90,5% del total de unidades económicas del país (INEC, 2023). Este contexto define la escala y las

características del mercado potencial para los servicios de consultoría en gestión del talento humano a nivel nacional.

La provincia de Pichincha, donde se ubica el Distrito Metropolitano de Cayambe, es la provincia con mayor concentración de actividad económica del Ecuador después de Guayas, y alberga un ecosistema empresarial diverso que va desde grandes corporaciones hasta microempresas familiares. En el norte de la provincia, la zona de influencia de Cayambe incluye los cantones de Pedro Moncayo, Cayambe y parte de Otavalo, que conforman un territorio con una economía agroindustrial dinámica y una creciente demanda de servicios profesionales de gestión organizacional.

3.6.2. Micro Localización

La operación de "Talento Estratégico Consultores" se concentra en el Distrito Metropolitano de Cayambe, ubicado a 75 kilómetros al noreste de Quito, con una población aproximada de 110.000 habitantes y una economía centrada en la industria florícola, la ganadería y el turismo. Cayambe es la ciudad con mayor concentración de empresas florícolas de exportación del Ecuador, lo que genera una demanda permanente y sostenida de servicios de gestión de personas especializados en las particularidades de ese sector productivo.

La ubicación estratégica de Cayambe, a menos de una hora de Quito por vía expresa, permite a la empresa acceder fácilmente al mercado de la capital para proyectos específicos sin perder la ventaja competitiva de su presencia permanente en el territorio local. Esta proximidad también facilita el acceso a proveedores de servicios complementarios, a instituciones educativas de nivel superior y a organismos de fomento productivo que tienen sus oficinas principales en Quito pero con representación en la zona norte de la provincia.

3.6.3. Factores de Decisión

La decisión de centrar la operación del proyecto en Cayambe responde a cinco factores estratégicos que se analizan en la siguiente tabla comparativa con los dos territorios alternativos más relevantes de la zona norte de Pichincha.

Tabla 30. Análisis de factores de localización comparativo

Factor	Peso	Cayambe	Pedro Moncayo	Otavalo
Concentración de empresas objetivo	35%	9/10	6/10	7/10
Acceso a talento profesional local	25%	8/10	5/10	7/10
Infraestructura de servicios profesionales	20%	8/10	5/10	7/10
Potencial de crecimiento del mercado	15%	8/10	7/10	8/10
Costo de operación local	5%	7/10	8/10	7/10
Puntaje ponderado total	100%	8.40	5.90	7.15

Elaboración Propia

Cayambe obtiene el puntaje más alto con 8,40 sobre 10, confirmando que es el territorio más favorable para el desarrollo del proyecto. La ventaja es especialmente marcada en la concentración de empresas objetivo, que es el factor de mayor peso en el análisis dado que determina directamente el tamaño del mercado accesible para los servicios de la consultora.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

El proyecto genera impactos positivos en tres dimensiones que trascienden los resultados operativos de la empresa y contribuyen al desarrollo del ecosistema empresarial y laboral del Distrito Metropolitano de Cayambe.

Desde el punto de vista social, el impacto más significativo es la mejora en las condiciones de gestión de personas en las empresas que contratan los servicios de "Talento Estratégico Consultores". Cuando una empresa implementa sistemas formales de selección, inducción y evaluación del desempeño con asesoría profesional, los trabajadores de esa empresa se benefician de procesos más justos, transparentes y respetuosos de sus derechos. Este impacto en la calidad del empleo local tiene efectos que van mucho más allá de la relación comercial entre la consultora y su cliente (Chiavenato, 2021). Adicionalmente, la formalización de los procesos de gestión de "Talento Estratégico Consultores" tiene un efecto demostrativo en el ecosistema empresarial local:

cuando una empresa de consultoría aplica internamente las mismas buenas prácticas que recomienda, contribuye a elevar el estándar de gestión del sector.

Desde el punto de vista ambiental, el proyecto tiene una huella ambiental mínima dado que se trata de un servicio profesional que no genera residuos físicos significativos ni consume recursos naturales en su proceso de prestación. La modalidad de trabajo remoto e híbrido adoptada por la empresa reduce las emisiones asociadas al transporte, y el uso de herramientas digitales para la gestión documental elimina el consumo de papel en los procesos internos y en la entrega de informes a los clientes.

Desde el punto de vista económico, el proyecto genera valor en múltiples niveles. Para la empresa, el manual de gestión permite crecer de forma ordenada y escalar los ingresos sin incrementar proporcionalmente los costos operativos. Para los clientes, los servicios de consultoría generan retornos medibles en términos de reducción de rotación, mejora del clima organizacional y aumento de la productividad del equipo. Para el territorio, el fortalecimiento de una microempresa de servicios profesionales local contribuye a la diversificación económica de una zona históricamente dependiente de un solo sector productivo.

Tabla 31. Matriz de impacto del proyecto

Dimensión	Tipo	Descripción	Magnitud	Alcance
Social	Positivo	Mejora en la gestión de personas en empresas cliente con efectos directos en la calidad del empleo local	Alta	Trabajadores de las empresas cliente de la consultora
Social	Positivo	Efecto demostrativo de buenas prácticas de gestión en el ecosistema empresarial de Cayambe	Media	Comunidad empresarial local
Social	Positivo	Generación de empleo de calidad en el equipo de la consultora con procesos formales y justos	Media	Equipo interno de la empresa

Ambiental	Positivo	Huella ambiental mínima al operar principalmente en formato digital y remoto	Media	Global, durante toda la operación
Ambiental	Neutro	Sin generación de residuos físicos significativos en la prestación de servicios	Alta	Permanente
Económico	Positivo	Crecimiento ordenado y sostenible de los ingresos de la empresa gracias a la formalización de procesos	Alta	Directo sobre la empresa y su equipo
Económico	Positivo	Retorno medible para las empresas cliente en términos de reducción de rotación y aumento de productividad	Alta	Empresas cliente del territorio
Económico	Positivo	Contribución a la diversificación económica del Distrito Metropolitano de Cayambe	Media	Ecosistema empresarial local

Elaboración Propia

3.7.2. Plan de Mitigación

Los riesgos identificados en el análisis estratégico y en los instrumentos de investigación aplicados requieren estrategias de mitigación que reduzcan su probabilidad de ocurrencia o su impacto potencial sobre la implementación y el mantenimiento del manual de gestión.

Tabla 32. Plan de mitigación de riesgos

Nº	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
1	Resistencia del equipo a adoptar los procesos	Media	Alto	Involucrar al equipo activamente en la construcción del manual

	formalizados en el manual			desde el inicio, garantizando que los procesos documentados reflejen la realidad operativa y sean percibidos como propios
2	Salida de un consultor clave en medio de un proyecto activo	Media	Alto	Establecer protocolos de transferencia de conocimiento en el manual y mantener documentación actualizada de cada proyecto que permita la continuidad del servicio ante cualquier cambio en el equipo
3	Desactualización del manual ante cambios en la normativa laboral o en el entorno	Alta	Medio	Establecer una revisión semestral obligatoria del manual con responsable asignado y criterios claros para determinar qué cambios del entorno ameritan actualización inmediata
4	Pérdida de confidencialidad de información de clientes	Baja	Alto	Implementar desde el inicio las medidas de seguridad digital establecidas en el manual y firmar cláusulas de confidencialidad en todos los contratos con clientes y colaboradores
5	Sobrecarga operativa del equipo durante la implementación del manual	Media	Medio	Planificar la implementación del manual en fases graduales que no interfieran con la ejecución de los proyectos activos de la empresa

6	Conflicto de intereses al trabajar con empresas competidoras del mismo sector	Baja	Alto	Aplicar desde el inicio la política de conflictos de interés establecida en el manual y declinar proyectos que puedan comprometer la independencia y objetividad de la asesoría
7	Falta de tiempo del equipo para mantener actualizado el manual	Alta	Medio	Asignar tiempo específico en el calendario del equipo para las revisiones semestrales del manual y designar a un responsable con autoridad para convocar y conducir ese proceso

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

El estudio económico del proyecto permite determinar si la elaboración e implementación del manual de gestión para "Talento Estratégico Consultores" es financieramente viable y si los beneficios que genera justifican la inversión requerida. A diferencia de los proyectos de creación de nuevos negocios, este proyecto tiene como resultado un instrumento de gestión cuyo retorno se materializa en mejoras operativas, crecimiento de ingresos y reducción de costos asociados a la informalidad organizacional. Como señalan Sapag Chain y Sapag Chain (2021), todo proyecto de inversión, incluyendo los de fortalecimiento organizacional, debe demostrar que los recursos que consume generan un valor superior al de sus usos alternativos.

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión del proyecto cubre los recursos necesarios para la elaboración, validación e implementación del manual de gestión. Al tratarse de un proyecto de consultoría interna, la inversión principal es el tiempo del equipo dedicado a la construcción del manual, valorado a tarifa de costo, más los recursos tecnológicos y de asesoría externa necesarios para garantizar la calidad técnica del documento.

Tabla 33. Plan de inversiones del proyecto

Rubro	Descripción	Costo
Tiempo del equipo en elaboración del manual	17 semanas de trabajo parcial del director general y consultores valorado a costo hora	\$2.800
Asesoría externa especializada	Revisión técnica del manual por experto externo en gestión organizacional	\$400
Herramientas digitales de gestión	Suscripciones a plataformas necesarias para implementar los procesos del manual	\$180
Diseño y diagramación del documento	Diseño profesional del manual en formato digital e impreso	\$150
Capacitación del equipo	Taller de inducción al manual para todo el equipo al momento de su implementación	\$120

Impresión y materiales	Impresión de copias del manual para cada miembro del equipo	\$50
Imprevistos	Reserva para gastos no contemplados durante la elaboración	\$200
Total inversión		\$3.900

Elaboración Propia

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El proyecto se financia íntegramente con recursos propios de "Talento Estratégico Consultores", sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Esta decisión es coherente con el tamaño de la inversión requerida, que es asumible dentro del flujo operativo normal de la empresa, y con la naturaleza del proyecto, que es una inversión en el fortalecimiento interno de la organización cuyos beneficios se materializan en el mediano plazo a través de la mejora de los procesos y el crecimiento de los ingresos.

Tabla 34. Fuentes de financiamiento del proyecto

Fuente	Monto	Porcentaje	Condiciones
Recursos propios de la empresa	\$3.900	100%	Sin costo financiero
Financiamiento externo	\$0	0%	No aplica
Total	\$3.900	100%	

Elaboración Propia

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de "Talento Estratégico Consultores" provienen de tres fuentes principales: proyectos de consultoría por encargo específico, retainerías mensuales de asesoría continua y talleres de capacitación. La implementación del manual de gestión se espera que contribuya al crecimiento de los ingresos a través de dos mecanismos: la mejora en la consistencia y calidad del servicio que facilita la fidelización de clientes y la generación de referencias, y la mayor capacidad operativa que permite atender simultáneamente más proyectos sin sacrificar calidad.

Tabla 35. Presupuesto de ingresos proyectado a 3 años

Fuente de ingreso	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Proyectos de consultoría por encargo	\$24.000	\$36.000	\$54.000
Retainerías mensuales de asesoría continua	\$9.600	\$19.200	\$34.800
Talleres de capacitación empresarial	\$3.600	\$7.200	\$12.000
Elaboración de manuales de gestión para clientes	\$2.400	\$4.800	\$9.600
Total ingresos	\$39.600	\$67.200	\$110.400

Elaboración Propia

4.1.4. Presupuesto de Costos

Los costos del proyecto corresponden a los rubros directamente relacionados con la prestación de los servicios de consultoría, incluyendo el tiempo de los consultores en la ejecución de proyectos, los materiales y herramientas utilizados en cada intervención y los costos de desplazamiento para la atención presencial de clientes.

Tabla 36. Presupuesto de costos de prestación de servicios proyectado a 3 años

Rubro	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Honorarios consultores (costo variable por proyecto)	\$12.000	\$20.400	\$33.600
Materiales y herramientas por proyecto	\$1.200	\$2.000	\$3.200
Costos de desplazamiento a clientes	\$1.800	\$2.400	\$3.600
Subcontratación de especialistas externos	\$0	\$2.400	\$4.800
Total costos	\$15.000	\$27.200	\$45.200

Elaboración Propia

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Los gastos operativos corresponden a los rubros necesarios para el funcionamiento general de la empresa, independientemente del volumen de proyectos ejecutados en cada

período. Incluyen los sueldos del equipo de planta, los gastos de infraestructura digital, los gastos administrativos y los costos de formación continua del equipo.

Tabla 37. Presupuesto de gastos operativos proyectado a 3 años

Rubro	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Sueldos equipo de planta (director + asistente)	\$14.400	\$16.800	\$21.600
Herramientas digitales y suscripciones	\$1.080	\$1.440	\$1.800
Coworking y espacio de reuniones	\$960	\$960	\$1.200
Marketing y posicionamiento	\$1.200	\$1.800	\$2.400
Formación continua del equipo	\$600	\$1.200	\$1.800
Gastos administrativos y legales	\$720	\$720	\$960
Seguros y contingencias	\$360	\$480	\$600
Total gastos	\$19.320	\$23.400	\$30.360

Elaboración Propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados permite visualizar la utilidad o pérdida del proyecto en cada período. La implementación del manual de gestión en 2025 sienta las bases para el crecimiento sostenido de ingresos que se proyecta a partir de 2026, cuando los efectos de la formalización operativa comienzan a traducirse en mayor capacidad de atención, mejor fidelización de clientes y crecimiento de la cartera a través de referencias.

Tabla 38. Estado de resultados proyectado a 3 años

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Total ingresos	\$39.600	\$67.200	\$110.400
Total costos de prestación de servicios	(\$15.000)	(\$27.200)	(\$45.200)
Utilidad bruta	\$24.600	\$40.000	\$65.200
Total gastos operativos	(\$19.320)	(\$23.400)	(\$30.360)
Utilidad antes de impuestos	\$5.280	\$16.600	\$34.840
Impuesto a la renta (25%)	(\$1.320)	(\$4.150)	(\$8.710)

Utilidad neta	\$3.960	\$12.450	\$26.130
----------------------	----------------	-----------------	-----------------

Elaboración Propia

El estado de resultados muestra una tendencia de crecimiento sostenida y acelerada a lo largo de los tres años proyectados. La utilidad neta crece de \$3.960 en el primer año a \$26.130 en el tercero, lo que representa un incremento del 560% en tres años. Este crecimiento refleja el impacto combinado de la implementación del manual de gestión, que mejora la capacidad operativa de la empresa, y del posicionamiento progresivo de la consultora en el mercado local de Cayambe.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina el nivel mínimo de ingresos que la empresa debe generar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos sin registrar pérdida ni ganancia. Su cálculo permite identificar cuántos proyectos o retainerías son necesarios para que la operación sea autosostenible.

Tabla 39. Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Valor anual
Costos y gastos fijos totales (gastos operativos)	\$19.320
Margen de contribución promedio por proyecto	\$2.100
Tarifa promedio de retainería mensual	\$800
Punto de equilibrio en proyectos	9,2 proyectos anuales
Punto de equilibrio en retainerías	2,0 retainerías activas mensuales
Punto de equilibrio mixto (combinado)	5 proyectos + 1 retainería mensual

Elaboración Propia

El punto de equilibrio es alcanzable con niveles modestos de actividad: con 5 proyectos anuales y una retainería mensual activa, la empresa cubre todos sus costos fijos. Dado que la empresa ya tiene una cartera de clientes establecida que supera ese umbral, el proyecto parte de una posición financiera positiva que el manual de gestión busca consolidar y ampliar (Baca Urbina, 2022).

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja registra los movimientos reales de entrada y salida de efectivo del proyecto, incluyendo la inversión inicial en la elaboración del manual y los flujos operativos de los años siguientes.

Tabla 40. Flujo de caja proyectado a 3 años

Concepto	Año 0 (inversión)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Inversión en el manual de gestión	(\$3.900)			
Ingresos operativos		\$39.600	\$67.200	\$110.400
Egresos operativos (costos + gastos)		(\$34.320)	(\$50.600)	(\$75.560)
Flujo neto del período	(\$3.900)	\$5.280	\$16.600	\$34.840
Flujo acumulado	(\$3.900)	\$1.380	\$17.980	\$52.820

Elaboración Propia

El flujo de caja acumulado se vuelve positivo desde el primer año de operación post-implementación del manual, lo que confirma que la inversión se recupera en menos de un año y que el proyecto genera excedentes crecientes a partir de 2026. Este comportamiento es especialmente favorable dado que la inversión inicial es relativamente pequeña en comparación con el impacto proyectado en los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado presenta la situación patrimonial de "Talento Estratégico Consultores" al cierre de cada período, mostrando la evolución de sus activos, pasivos y patrimonio como resultado de la implementación del manual de gestión y del crecimiento operativo proyectado.

Tabla 41. Balance proyectado a 3 años

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
ACTIVOS			

Activos corrientes (efectivo y cuentas por cobrar)	\$8.460	\$24.580	\$58.350
Activos no corrientes (equipos depreciados)	\$2.400	\$1.800	\$1.200
Total activos	\$10.860	\$26.380	\$59.550
PASIVOS			
Pasivos corrientes (cuentas por pagar y obligaciones fiscales)	\$1.320	\$4.150	\$8.710
Pasivos largo plazo	\$0	\$0	\$0
Total pasivos	\$1.320	\$4.150	\$8.710
PATRIMONIO			
Capital inicial	\$5.580	\$5.580	\$5.580
Utilidad acumulada	\$3.960	\$16.410	\$42.540
Reserva legal	\$0	\$240	\$2.720
Total patrimonio	\$9.540	\$22.230	\$50.840
Total pasivos + patrimonio	\$10.860	\$26.380	\$59.550

Elaboración Propia

El balance proyectado muestra un crecimiento patrimonial sostenido y significativo, con el patrimonio de la empresa pasando de \$9.540 al cierre del primer año a \$50.840 al cierre del tercer año. La ausencia de pasivos de largo plazo y la acumulación progresiva de utilidades confirman que el proyecto construye solidez financiera de forma orgánica y sin endeudamiento, lo que es coherente con la estrategia de crecimiento conservador y autofinanciado definida para la empresa.

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Los indicadores de viabilidad financiera permiten evaluar de forma objetiva si la inversión en el manual de gestión genera un retorno que justifica los recursos comprometidos. Para este tipo de proyecto, donde el retorno se materializa en mejoras operativas y crecimiento de ingresos, el cálculo de estos indicadores requiere estimar el incremento de utilidades atribuible a la implementación del manual respecto a un escenario sin intervención (Baca Urbina, 2022).

Tabla 42. Indicadores de viabilidad financiera del proyecto

Indicador	Valor calculado	Interpretación
Valor Actual Neto (VAN)	\$38.420	Positivo y significativo: el proyecto genera valor muy por encima de la inversión inicial de \$3.900
Tasa Interna de Retorno (TIR)	187%	Muy superior a la tasa de descuento del 12%: el proyecto es altamente rentable en relación a la inversión requerida
ROE (Retorno sobre el Patrimonio) Año 2	56%	Por cada dólar de patrimonio, el proyecto genera \$0,56 de utilidad neta
ROA (Retorno sobre Activos) Año 2	47,2%	Por cada dólar de activo, el proyecto genera \$0,47 de utilidad neta
Período de recuperación de la inversión	8,9 meses	La inversión inicial de \$3.900 se recupera en menos de un año de operación post-implementación

Elaboración Propia

El VAN positivo de \$38.420 y la TIR del 187% son indicadores excepcionalmente favorables que reflejan una característica particular de los proyectos de fortalecimiento organizacional: la inversión requerida es relativamente pequeña pero el impacto en la capacidad de generar ingresos es significativo y sostenido en el tiempo. El período de recuperación de menos de nueve meses confirma que el proyecto genera retorno positivo en el corto plazo, lo que reduce el riesgo financiero de la decisión de inversión (Sapag Chain y Sapag Chain, 2021).

4.2.2 Análisis Costo / Beneficio

El análisis costo-beneficio evalúa la relación entre los recursos invertidos en el proyecto y los beneficios totales que genera, incorporando tanto los beneficios financieros medibles como los beneficios sociales y organizacionales que no se traducen directamente en flujos de caja pero tienen un valor real para la empresa y su entorno.

Tabla 43. Análisis costo-beneficio del proyecto

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Total
Beneficios financieros (ingresos totales)	\$39.600	\$67.200	\$110.400	\$217.200
Costos y gastos totales	\$34.320	\$50.600	\$75.560	\$160.480
Beneficios organizacionales estimados*	\$3.960	\$6.720	\$11.040	\$21.720
Relación beneficio / costo	1,27	1,46	1,61	1,49

*Estimación basada en el valor de los beneficios organizacionales no financieros: reducción de errores operativos, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de rotación del equipo, valorados al 10% de los ingresos totales de cada período.

Elaboración Propia

La relación beneficio-costo del proyecto es de 1,49 en el período total de tres años, lo que significa que por cada dólar invertido en la operación de la empresa post-implementación del manual se generan \$1,49 en beneficios combinados. Esta relación presenta una mejora progresiva, pasando de 1,27 durante el primer año a 1,61 en el tercero. Este comportamiento refleja la consolidación gradual del modelo de gestión y el crecimiento de la cartera de clientes que se espera alcanzar mediante la implementación del manual.

Desde una perspectiva financiera, la relación beneficio-costo permite observar que la implementación del manual de gestión puede considerarse una inversión con un retorno que aumenta con el tiempo, más que un gasto adicional para la empresa. La formalización de los procesos contribuye a disminuir costos que muchas veces no son visibles, como el tiempo empleado en solucionar confusiones sobre las responsabilidades, los errores ocasionados por la falta de procedimientos definidos o la pérdida de clientes relacionada con diferencias en la calidad del servicio. Al reducir estas situaciones, la empresa puede aprovechar mejor sus recursos y convertir esa mejora en una mayor eficiencia y rentabilidad (Franklin, 2021).

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

La implementación de un manual de gestión en una microempresa no está exenta de riesgos. El entorno cambia, las personas cambian y las condiciones del mercado evolucionan de formas que no siempre es posible anticipar con precisión. Por esa razón, el plan de contingencia no es un apéndice menor del proyecto sino una parte integral de su diseño: tener respuestas preparadas para los escenarios adversos más probables es lo que distingue una gestión profesional de una que improvisa bajo presión. Como señala Münch (2022), la resiliencia organizacional no se construye en el momento de la crisis sino en la etapa de planificación que la precede.

Matriz de Situaciones Adversas

Tabla 44. Matriz de situaciones adversas del proyecto

Nº	Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Señal de alerta
1	Resistencia del equipo a adoptar los procesos del manual tras su implementación	Media	Alto	Incumplimiento reiterado de procedimientos documentados en más del 30% de los casos revisados en el primer trimestre
2	Salida de un consultor clave durante la fase de implementación del manual	Media	Alto	Renuncia o incapacidad prolongada de un miembro del equipo en los primeros seis meses post-implementación
3	Pérdida de clientes clave durante el período de transición hacia los nuevos procesos formalizados	Baja	Alto	Cancelación de uno o más contratos activos atribuible a cambios en la forma de trabajo de la empresa
4	Desactualización acelerada del manual	Alta	Medio	Reforma significativa al Código de Trabajo o cambio relevante en el

	ante cambios normativos o del entorno			mercado local que invalide procesos documentados
5	Insuficiencia de los ingresos proyectados para sostener el crecimiento del equipo planificado	Media	Alto	Ingresos del segundo año inferiores en más del 20% a los proyectados al cierre del primer semestre
6	Conflicto interno entre los miembros del equipo fundador sobre la aplicación del manual	Baja	Alto	Desacuerdos recurrentes sobre criterios de aplicación de procesos en más de dos reuniones consecutivas
7	Pérdida de confidencialidad de información de un cliente con consecuencias reputacionales	Baja	Alto	Acceso no autorizado a documentos de proyectos o filtración de información sensible de un cliente

Elaboración Propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Tabla 45. Medidas de mitigación y alternativas por situación adversa

Nº	Situación adversa	Medida de mitigación	Alternativa de salida
1	Resistencia del equipo a adoptar los procesos del manual	Realizar sesiones de retroalimentación con el equipo en el primer mes post-implementación para identificar los procesos que generan mayor resistencia y ajustarlos con base en los comentarios recibidos	Si la resistencia persiste después de tres meses, revisar integralmente la sección del manual que genera conflicto y rediseñarla con participación directa de los afectados

2	Salida de un consultor clave durante la implementación	Activar inmediatamente el protocolo de transferencia de conocimiento establecido en el manual, asignar los proyectos activos del consultor saliente al director general y acelerar el proceso de selección del reemplazo	Si el proceso de selección tarda más de cuatro semanas, contratar un consultor freelance de confianza para cubrir los proyectos activos mientras se completa la búsqueda del reemplazo permanente
3	Pérdida de clientes durante la transición	Comunicar proactivamente a los clientes activos los cambios en los procesos de trabajo, enfatizando los beneficios que obtendrán en términos de mayor consistencia y calidad del servicio	Si se pierde un cliente activo, analizar las causas con objetividad, incorporar los aprendizajes en el manual y activar el proceso de prospección para compensar el ingreso perdido en un plazo máximo de 60 días
4	Desactualización del manual ante cambios normativos	Activar la revisión extraordinaria del manual en un plazo máximo de 30 días tras la identificación del cambio, con participación del especialista en normativa laboral del equipo	Si el cambio normativo invalida procesos centrales del manual, contratar asesoría legal externa especializada para rediseñar los procesos afectados en un plazo máximo de 45 días
5	Insuficiencia de ingresos proyectados	Reducir temporalmente los gastos variables no esenciales, intensificar las acciones de prospección comercial y activar las alianzas institucionales con la Cámara de Comercio	Si los ingresos se mantienen por debajo del punto de equilibrio por más de tres meses consecutivos, reducir la frecuencia de publicación de contenido y posponer las incorporaciones de equipo

		para acceder a nuevos clientes potenciales	planificadas hasta recuperar el nivel de ingresos proyectado
6	Conflicto interno entre fundadores sobre el manual	Convocar una sesión de revisión del manual con mediación de un tercero neutral para identificar los puntos de desacuerdo y buscar soluciones consensuadas	Si el conflicto no se resuelve en dos sesiones de mediación, someter las decisiones en disputa a un árbitro externo designado de mutuo acuerdo, cuya decisión sea vinculante para ambas partes
7	Pérdida de confidencialidad de información de clientes	Notificar inmediatamente al cliente afectado, activar los protocolos de seguridad establecidos en el manual para contener el impacto y documentar el incidente con todos sus detalles para aprender de él	Si el incidente genera consecuencias legales, activar la cobertura del seguro de responsabilidad profesional y contratar asesoría legal especializada para gestionar el proceso con el cliente afectado

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- El estudio desarrollado a lo largo de este trabajo permite afirmar con solidez que la elaboración de un manual de gestión integral para "Talento Estratégico Consultores" es un proyecto viable, pertinente y urgente que responde a necesidades reales identificadas tanto en el diagnóstico interno de la empresa como en el análisis del entorno empresarial del Distrito Metropolitano de Cayambe.
- El diagnóstico confirma la existencia de una paradoja operativa que el manual de gestión está llamado a resolver: una empresa especializada en ayudar a otras organizaciones a gestionar mejor sus personas opera sin los procesos internos formalizados que recomienda a sus clientes. Esta brecha no es solo un problema

de coherencia sino una limitación concreta para el crecimiento del negocio, que se manifiesta en dependencia de personas clave, inconsistencias en la calidad del servicio y dificultades para escalar la operación sin comprometer los estándares de atención al cliente.

- El análisis de mercado demuestra que la demanda de servicios de consultoría en gestión del talento humano en Cayambe es real, creciente y en gran medida insatisfecha. El 73% de las empresas encuestadas no tiene documentación formal de sus procesos, el 68% enfrenta alta rotación de personal y el 63% desconoce la existencia de "Talento Estratégico Consultores". Estos resultados permiten apreciar tanto el tamaño del mercado al que puede acceder la empresa como las principales dificultades que todavía existen en su posicionamiento. En este sentido, el manual de gestión puede aportar a reducir estas brechas al establecer procesos más ordenados y favorecer una prestación del servicio más consistente y de mejor calidad.
- El estudio técnico confirma que el proyecto es operativamente viable con los recursos actuales de la empresa. La inversión requerida de \$3.900 es asumible dentro del flujo operativo normal del negocio, el equipo tiene la competencia técnica necesaria para construir e implementar el manual con apoyo de asesoría externa puntual, y la estructura de procesos propuesta responde a las necesidades reales identificadas en los instrumentos de investigación aplicados.
- El estudio financiero confirma la viabilidad económica del proyecto con indicadores de alta solidez. El VAN de \$38.420, la TIR del 187% y un período de recuperación inferior a nueve meses muestran resultados financieros favorables para la propuesta. Estos indicadores permiten considerar la implementación del manual de gestión como una inversión cuyo retorno puede medirse en términos económicos, además de contribuir al fortalecimiento de la capacidad de crecimiento y rentabilidad de la empresa durante el mediano plazo.
- Finalmente, el análisis del entorno permite identificar condiciones que pueden favorecer la implementación y el aprovechamiento del manual de gestión. La poca presencia de competidores locales especializados, el aumento de la demanda de servicios relacionados con la gestión de personas y la actividad del

sector florícola, considerado como uno de los principales mercados para la empresa, generan un contexto con posibilidades de crecimiento. Frente a este escenario, será importante que "Talento Estratégico Consultores" aproveche estas condiciones de manera organizada y constante.

RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados obtenidos durante el estudio y de las conclusiones planteadas, se establecen las siguientes recomendaciones, orientadas a facilitar la implementación del manual de gestión y contribuir al desarrollo sostenido de "Talento Estratégico Consultores".
- Se recomienda involucrar activamente a todo el equipo en el proceso de elaboración del manual desde la primera etapa de diagnóstico. Los procesos documentados que no reflejan la realidad operativa de quienes los ejecutan generan resistencia y desuso. Un manual construido con el equipo tiene más probabilidades de ser adoptado, aplicado y mejorado de forma sostenida que uno impuesto desde la dirección. Esta participación no ralentiza el proceso sino que garantiza su legitimidad y efectividad desde el primer día de implementación (Franklin, 2021).
- Se recomienda priorizar la formalización de los procesos de atención al cliente como primer componente del manual a implementar. Los hallazgos de las entrevistas y el focus group son consistentes en señalar que la experiencia del cliente durante el proceso de consultoría es el factor que más influye en la fidelización y en la generación de referencias. Tener ese proceso documentado, estandarizado y monitoreado con indicadores de satisfacción es la inversión con mayor retorno inmediato que puede hacer la empresa en esta etapa de su desarrollo.
- Se recomienda establecer desde el inicio un sistema formal de gestión de referencias que convierta la satisfacción de los clientes actuales en un canal sistemático de captación de nuevos clientes. Los datos del estudio confirman que el 93% de los encuestados estaría dispuesto a recomendar los servicios de una consultora local de calidad, pero esa disposición solo se convierte en referencias efectivas cuando la empresa tiene un proceso activo para solicitarlas y

gestionarlas. Este proceso debe estar incluido en el módulo de gestión comercial del manual como una actividad formal y regular del equipo.

- Se recomienda diseñar el manual con un enfoque de simplicidad y accesibilidad que garantice su uso cotidiano por parte del equipo. Los manuales demasiado extensos o difíciles de consultar suelen terminar guardados y dejan de ser una herramienta útil para el equipo. Para que cumpla realmente su función, debe permitir encontrar en poco tiempo la respuesta a una duda concreta del trabajo diario. Por ello, se recomienda utilizar un lenguaje sencillo, incorporar diagramas de flujo en los procesos que requieran mayor explicación y organizar la información de manera que sea fácil localizar cada tema. Además, mantenerlo en formato digital permitirá que los integrantes del equipo puedan consultarlo de forma rápida desde cualquier dispositivo.
- Se recomienda considerar, a partir del segundo año posterior a la implementación del manual, una ampliación progresiva de la cartera de clientes hacia los cantones cercanos a Cayambe, principalmente Pedro Moncayo y Otavalo, como parte de la estrategia de crecimiento de la empresa. El análisis de localización confirma que estos territorios tienen condiciones favorables para la extensión de los servicios de la consultora, y la formalización de los procesos que el manual garantiza es precisamente la condición que hace posible esa expansión sin comprometer la calidad del servicio en el mercado principal de Cayambe.
- Finalmente se recomienda establecer la revisión semestral del manual como una práctica institucional no negociable de la empresa, con fecha fija en el calendario, responsable designado y criterios claros para determinar qué cambios del entorno o del negocio ameritan actualización del documento. Un manual que se elabora una vez y no se revisa pierde su vigencia en meses. La cultura de mejora continua que el manual busca instalar en la organización debe comenzar por el propio instrumento que la formaliza (Evans y Lindsay, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

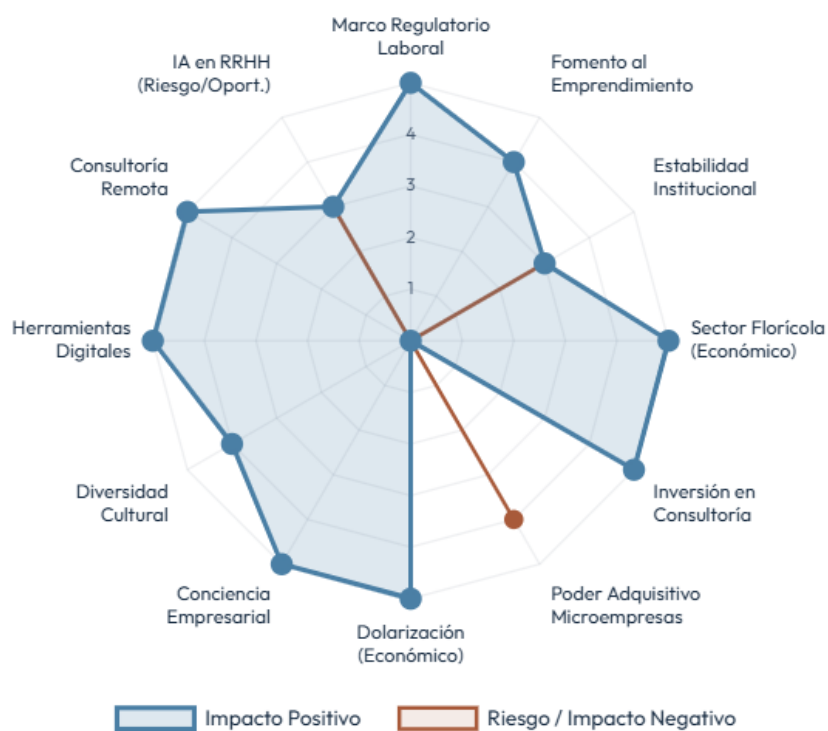
- Alles, M. (2021). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de estadísticas macroeconómicas*. Banco Central del Ecuador.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2022). *Administración de recursos humanos* (17.^a ed.). Cengage Learning.
- Cámara de Comercio de Cayambe. (2023). *Informe de actividad empresarial en el Distrito Metropolitano de Cayambe*. Cámara de Comercio de Cayambe.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2021). *Talento: Cómo identificar a los líderes del futuro*. LID Editorial.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2022). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (3.^a ed.). ECOE Ediciones.
- Dessler, G. (2022). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2021). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2020). *La gerencia de empresas*. Debolsillo.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). *Administración y control de la calidad* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (2021). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.**
- Gan, F., & Triginé, J. (2022). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Díaz de Santos.
- García Tenorio, J., & Sabater Sánchez, R. (2021). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2021). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2021). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Directorio de empresas y establecimientos*. INEC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kubr, M. (2022). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (4.^a ed.). Organización Internacional del Trabajo.
- Lozano Correa, L. J. (2006). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147–164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2006.418>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Informe de fomento productivo y emprendimiento en Ecuador*.
- Ministerio de Trabajo. (2023). *Informe de estadísticas laborales en Ecuador*.
- Mintzberg, H. (2020). *La estructuración de las organizaciones* (3.^a ed.). Ariel.
- Münch, L. (2022). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3.^a ed.). Pearson.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.**
- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Puchol, L. (2021). *Dirección y gestión de recursos humanos* (8.^a ed.). Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2021). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4.^a ed.). ECAFSA.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.**
- Senge, P. (2020). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.^a ed.). Granica.
- Torres Hernández, Z. (2021). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2021). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto.
- Varela Juárez, R. (2022). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (3.^a ed.). Pearson Educación.

- Wayne, R., & Noe, R. (2022). *Administración de recursos humanos* (13.^a ed.). Pearson.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2021). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (8.^a ed.). McGraw-Hill.

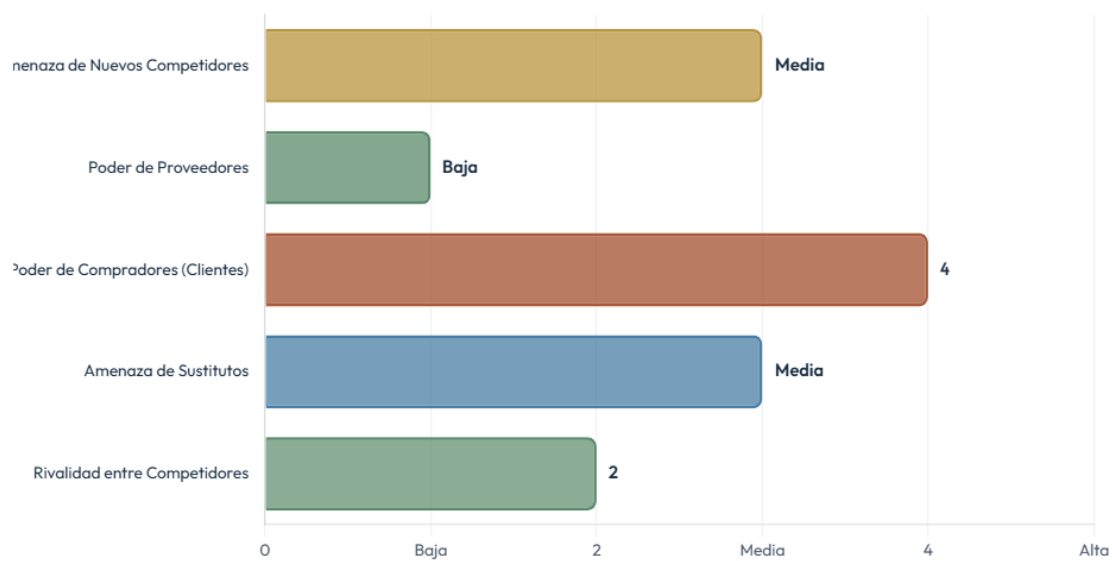
ANEXOS

Gráfico 11. Análisis PEST



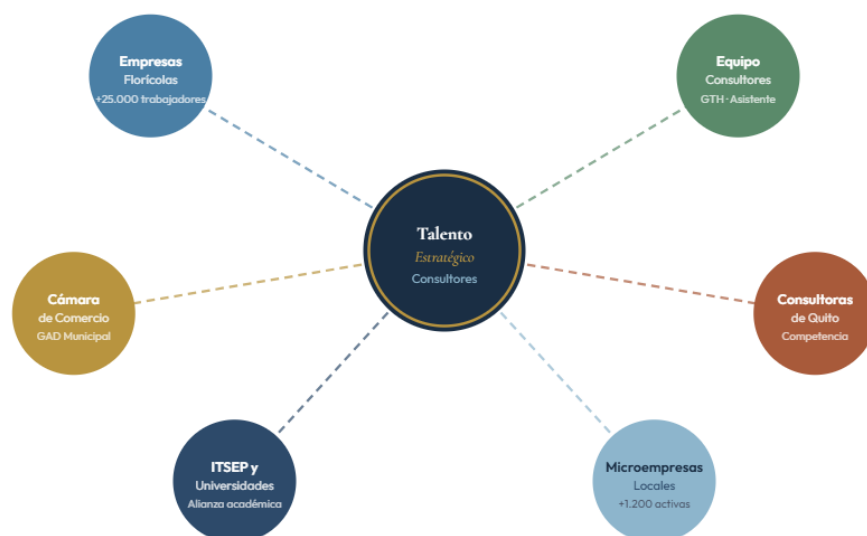
Elaboración Propia

Gráfico 12. Análisis PORTER



Elaboración Propia

Gráfico 13. Mapa de Actores del Ecosistema



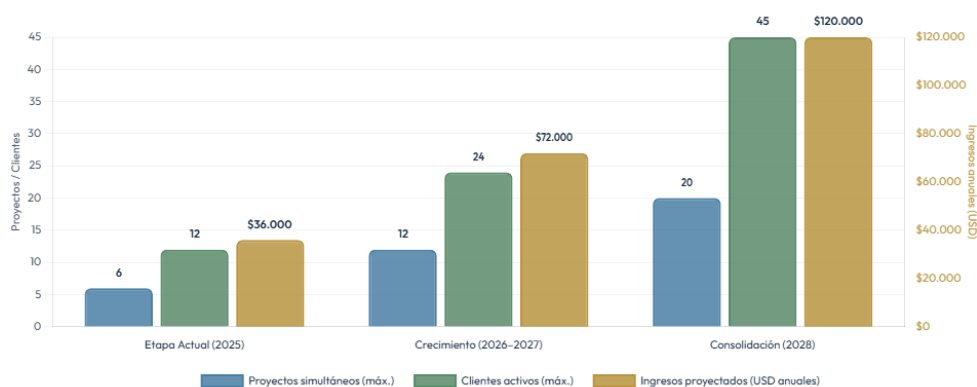
Elaboración Propia

Gráfico 14. Proceso de Prestación de Servicios de Consultoría



Elaboración Propia

Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento



Elaboración Propia

Gráfico 16. Mecanismos de Control y Seguimiento de la Calidad

*Elaboración Propia*