



PROYECTO DE TITULACIÓN

**Percepción de la Gestión Interina en la Transformación y Manejo de Crisis: Un
Estudio Cualitativo en la Pyme Borneo del Ecuador**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

MORA BUSTOS BYRON PATRICIO

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa académica en la Maestría en Economía y Dirección de Empresas (MEDE), Cohorte 17, es imposible no detenerse a reflexionar sobre el camino recorrido y las personas que han sido parte fundamental de este logro.

Mi más profundo agradecimiento a la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), institución que ha sido faro de conocimiento y excelencia, contribuyendo al desarrollo de profesionales comprometidos con el crecimiento y la innovación en nuestro país. Gracias por brindarnos un entorno de aprendizaje donde el pensamiento crítico y la visión estratégica se forjan con rigor y pasión.

A mi tutor, Renato Basantes Villacís, un líder innato cuya guía ha sido crucial en la culminación de esta tesis. Su conocimiento, paciencia y orientación no solo fortalecieron este trabajo, sino que dejaron una huella en mi formación profesional y personal. Su mentoría ha sido un verdadero pilar en este proceso.

A nuestras familias, cuyo amor incondicional, comprensión y apoyo han sido el motor que nos impulsó a seguir adelante en los momentos más desafiantes. Su sacrificio, palabras de aliento y fe en nosotros nos recordaron que cada esfuerzo tiene una recompensa. Este logro también les pertenece.

A la empresa Borneo del Ecuador, por abrir sus puertas y brindarnos el espacio para aplicar conocimientos en un entorno real, permitiéndonos comprender la importancia de la gestión estratégica y la toma de decisiones en el mundo empresarial.

Este trabajo no es solo el resultado de horas de estudio y esfuerzo; es el reflejo de cada enseñanza, de cada desafío superado y de cada persona que, con su apoyo, hizo posible que esta meta se convierta en realidad.

A todos ustedes, gracias. Este es solo el comienzo de nuevas oportunidades y retos que enfrentaremos con la misma pasión y compromiso

DEDICATORIA

A mi madre, Lcda. Alba Isabel Bustos Vera, mujer de exquisita belleza, la más grande y eterna impulsora de mi vida:

En el pasado, fuiste la guía que, con amor, disciplina y una fe católica inquebrantable, sembró en mí la semilla de la excelencia; me enseñaste que la grandeza se forja paso a paso, con humildad y valor.

En el presente, es la culminación de cada desvelo y sacrificio que hiciste por mi educación. Has sido la mejor “gestora interina” de mi existencia: la arquitecta de mis decisiones y la fuerza silenciosa que me empuja a dar lo mejor de mí.

En el futuro, cada meta alcanzada y cada nuevo desafío serán un reflejo de la formación que me diste. Tu fortaleza, tu disciplina y tu amor incondicional me seguirán acompañando en cada paso, recordándome siempre la razón por la que empecé este camino.

Con esta tesis, no solo concluye mi camino académico, sino que se consagra tu incalculable esfuerzo, tu fe en mi potencial y tu entrega infinita. Gracias, madre, por creer en mí incluso cuando yo aún dudaba de mis capacidades. Sin tu luz y tu ejemplo, hoy no estaría aquí.

Este triunfo te pertenece, porque cada logro mío lleva tu nombre y tu amor grabados en lo más profundo de mi ser.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Renato Basantes Villacis

Holger Barriga Medina

Evaluador 1

Mary Jovanna Rivadeneira Morales

Evaluador 2

Declaración Expresa

Yo Byron Patricio Mora Bustos acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, Febrero del 2025.

FIRMA MAESTRANTE

Percepción de la Gestión Interina en la Transformación y Manejo de Crisis: Un Estudio Cualitativo en la Pyme Borneo del Ecuador

BYRON PATRICIO MORA BUSTOS^a

^aFacultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Campus Gustavo Galindo km 30.5 Vía Perimetral, bpmora@espol.edu.ec.

Palabras clave:

Gestión Interina
Percepción de líderes
empresariales
Mejora de proceso

Resumen: Este caso de negocio tiene como objetivo identificar la mejor alternativa para resolver la carencia de procesos definidos y estructura administrativa en Borneo del Ecuador, una Pyme dedicada al desarrollo de software de protección de datos. Para ello, se empleó la metodología de Caso de Negocios de Harvard, integrando fundamentos teóricos de gestión organizacional y mejora de procesos. Mediante un enfoque cualitativo, se analizaron tres alternativas mantener el statu quo, implementar un modelo híbrido y optar por la Gestión Interina, evaluando la viabilidad financiera, el impacto estratégico y la alineación con los objetivos organizacionales a partir de entrevistas y encuestas a líderes empresariales. Los hallazgos indicaron que la Gestión Interina resulta la opción más adecuada, dado que ofrece soluciones específicas y sostenibles sin incurrir en altos costos ni complejidades operativas. Además, se diseñó un plan de implementación por fases para asegurar una transición estructurada, mitigar riesgos y propiciar una mejora operativa ágil. En conjunto, este estudio demuestra que la Gestión Interina puede ser una herramienta efectiva para abordar desafíos estructurales en Pymes, sentando las bases para un crecimiento sostenible y competitivo en un entorno empresarial dinámico.

Códigos JEL: M10, L26

Key words:

Interim
Management
Perception of
business leaders
Process
improvement

Abstract: This business case aims to identify the best alternative to address the lack of defined processes and administrative structure in Borneo's Ecuador, a Pyme dedicated to developing data protection software. The Harvard Business Case methodology was employed, integrating theoretical foundations of organizational management and process improvement. Using a qualitative approach, three alternatives were analyzed: maintaining the status quo, implementing a hybrid model, and opting for Interim Management. These were evaluated for financial viability, strategic impact, and alignment with organizational objectives, based on interviews and surveys with business leaders. The findings indicated that Interim Management is the most suitable option, as it offers specific and sustainable solutions without incurring high costs or operational complexities. Additionally, a phased implementation plan was designed to ensure a structured transition, mitigate risks, and promote agile operational improvement. Overall, this study demonstrates that Interim Management can be an effective tool to address structural challenges in Pymes, laying the foundation for sustainable and competitive growth in a dynamic business environment.

JEL Codes: M10, L26

Fecha. 05 de enero del 2025

Revisado y autorizado por:

RENATO
GEOVANNY
BASANTES VILLACIS



Digitally signed by RENATO
GEOVANNY BASANTES
VILLACIS
Date: 2025.02.19 08:01:09
-05'00'

Renato G. Basantes Villacís

1. Definición de oportunidad

En el entorno empresarial ecuatoriano, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan el motor principal de la economía nacional, constituyendo el 99% del total de empresas y generando aproximadamente el 60% del empleo formal (INEC, 2020). Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales que limitan su sostenibilidad, tales como acceso restringido a financiamiento, ausencia de planeación estratégica y falta de adopción de tecnologías innovadoras (CEPAL, 2018).

Borneo del Ecuador, una empresa familiar dedicada al desarrollo de software de protección de datos, es un caso representativo de las dificultades operativas y organizativas que enfrentan las Pymes en el país. Esta empresa, administrada por dos socios, carecía de procesos definidos y estructura administrativa, lo que generó desorden interno y una limitada capacidad para responder a la creciente demanda del mercado tecnológico. Estas características reflejan una problemática común en las Pymes ecuatorianas, donde la gestión informal y la resistencia al cambio obstaculizan el crecimiento sostenible (Villavicencio & Ramírez, 2019).

En este contexto, la gestión interina estratégica, conocida como *interim management*, se presenta como una herramienta innovadora para abordar desafíos críticos en las Pymes. Este modelo implica la contratación temporal de profesionales experimentados para liderar cambios, gestionar crisis o implementar mejoras específicas, proporcionando flexibilidad y experiencia sin compromisos de largo plazo (Inkson, Heising, & Rousseau, 2001). Sin embargo, en Ecuador, la adopción de esta metodología es limitada debido al desconocimiento de sus beneficios y a la resistencia al cambio en estructuras tradicionales (Mendoza, 2017).

La problemática se centra en cómo los líderes empresariales perciben la gestión interina como herramienta estratégica para resolver desafíos operativos y estructurales. La brecha de conocimiento sobre su impacto en las Pymes ecuatorianas limita su implementación, especialmente en empresas como Borneo del Ecuador, donde la inclusión de la Gestión Interina se enfocó en el levantamiento de procesos y los impactos adyacentes que estos generan como resultados después de la implementación.

El propósito de esta investigación es explorar las percepciones de los líderes de Borneo del Ecuador tras la implementación de la gestión interina en sus procesos claves. Mediante un enfoque cualitativo, se busca analizar experiencias y aprendizajes, evaluando cómo este modelo puede ser adaptado de manera más efectiva al contexto ecuatoriano y en empresas similares a Borneo del Ecuador. Esta investigación es relevante, ya que ofrece una contribución académica al cerrar una brecha de conocimiento y generar recomendaciones prácticas para el uso de la gestión interina en Pymes con características similares.

En este escenario, surge la pregunta: ¿De acuerdo con la percepción de los líderes de Borneo del Ecuador, es la Gestión Interina la mejor alternativa para impulsar la formalización y optimización de sus procesos organizacionales, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento competitivo?

Identificación de objetivos y métricas

A partir de la oportunidad identificada en el capítulo anterior, se establecen los objetivos organizacionales relacionados con la implementación de la gestión interina en Borneo del Ecuador.

1. Mejorar la rentabilidad operativa a partir de la intervención de estrategias comerciales, centrada en optimizar procesos y estructuras internas.
2. Analizar la percepción de los líderes de Borneo
3. Determinar los factores clave de la empresa
4. Identificar las condiciones que podrían facilitar la replicabilidad en otras Pymes con características similares.

Para evaluar el impacto de los objetivos de la empresa surgen las siguientes métricas para monitorear y medir los resultados pre y post-intervención:

Tabla 1

Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Mejorar la rentabilidad operativa	Aumento significativo del margen operativo, con base en los datos históricos y las proyecciones de la Empresa. Monitoreo mensual del margen operativo utilizando los datos financieros pre y post-intervención
Analizar las percepciones de los líderes empresariales	Identificación de temas emergentes mediante análisis temático. Categorización organizacional
Determinar factores clave	Listado y análisis de factores recurrentes mencionados por los entrevistados. Evaluación de la relevancia percibida de cada factor.
Evaluar la replicabilidad	Análisis de viabilidad y contexto mediante triangulación de datos (entrevistas, observaciones, documentos). Identificación de condiciones y criterios para la aplicación en otras Pymes.

2. Generación de Alternativas

Para abordar la problemática identificada en Borneo del Ecuador, el objetivo principal de esta sección es identificar y refinar posibles alternativas que mejoren los procesos organizacionales y fortalezcan la competitividad de la empresa. Se utilizó un enfoque metodológico exploratorio que incluyó sesiones de lluvia de ideas, entrevistas individuales y trabajo multifuncional en equipo

Sesión de Lluvia de Ideas

Se realizó una sesión inicial con líderes clave de Borneo del Ecuador y consultores especializados en gestión interina. Durante esta sesión, se identificaron 4 alternativas preliminares, formulando preguntas clave como:

- ¿Cuáles son los principales desafíos operativos de la empresa?
- ¿Qué soluciones podrían optimizar los procesos internos y externos?

Estas alternativas abarcaban una amplia gama de soluciones desde enfoques operativos hasta estrategias de transformación digital y gestión de crisis.

Entrevistas Individuales

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad con:

- Gerente General de Borneo del Ecuador.
- Gerente interino.
- Consultores y gestores interinos con experiencia en procesos de transformación en Pymes.

Las entrevistas evalúan la viabilidad y el impacto estratégico de las alternativas generadas, tomando en cuenta factores como costos estimados, capacidad de implementación y resistencia al cambio. Se preguntó a los participantes sobre la viabilidad de las soluciones propuestas y sus experiencias previas con intervenciones similares.

Basándose en la información obtenida en las etapas anteriores, se llevó a cabo un proceso de evaluación con un equipo multidisciplinario de Borneo. Para priorizar las propuestas más prometedoras, se considerarán criterios de:

- Viabilidad técnica (recursos disponibles, complejidad de implementación)
- Costos y relación costo-beneficio
- Alineación estratégica (coherencia con los objetivos de la empresa)

En esta fase, se descartaron aquellas alternativas que implicaban riesgos desproporcionados o costos excesivos para una Pyme del perfil de Borneo.

De este proceso de generación y depuración de ideas surgieron tres alternativas principales: (a) Optimización mediante Gestión Interina, (b) un modelo híbrido de gestión interina y consultoría externa y la alternativa de Statu Quo.

Alternativa 1: Optimización mediante Gestión Interina

La gestión interina consiste en la incorporación temporal de profesionales altamente calificados en posiciones de liderazgo para enfrentar desafíos críticos o llevar a cabo transiciones significativas dentro de una organización. Estos líderes interinos, que pueden ocupar roles como CEO, CFO o COO, no solo gestionan las operaciones cotidianas, sino que también ofrecen una perspectiva estratégica esencial para superar obstáculos específicos como reestructuraciones, fusiones, adquisiciones o transformaciones organizativas profundas. Este enfoque proporciona a las empresas un acceso inmediato a un conjunto de habilidades y conocimientos especializados que podrían no estar disponibles internamente, sin la necesidad de un compromiso a largo plazo.

El uso de la gestión interna se ha consolidado como una herramienta vital para las organizaciones que enfrentan momentos de incertidumbre o requieren una intervención inmediata y efectiva. Estos líderes temporales aportan no solo su vasta experiencia y habilidades específicas, sino también una capacidad única para adaptarse rápidamente al entorno empresarial, diagnosticando problemas y proponiendo soluciones estratégicas desde una perspectiva externa y desprovista de prejuicios internos. Esta objetividad es crucial, especialmente en situaciones delicadas donde las decisiones deben tomarse sin influencia de las dinámicas políticas o emocionales que podrían estar presentes en la alta dirección permanente.

La rapidez con la que un gestor interino puede integrarse y comenzar a generar resultados es una de sus principales ventajas. A diferencia de las contrataciones tradicionales, que pueden requerir meses de adaptación, los gestores interinos están diseñados para actuar desde el primer día, aportando una visión fresca y una determinación clara hacia los objetivos fijados. Esto resulta invaluable en contextos donde el tiempo es un factor crítico y la empresa no puede permitirse demoras en la toma de decisiones estratégicas.

Además, al estar comprometidos únicamente con la duración de su asignación, los gestores interinos se enfocan intensamente en cumplir con los objetivos establecidos, asegurando que sus acciones tengan un impacto tangible y duradero. Su enfoque en resultados permite que las organizaciones experimenten mejoras significativas en áreas clave, tales como la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y la cohesión organizacional, todo ello sin la necesidad de una inversión a largo plazo en talento permanente. Así, la gestión interna estratégica no solo ofrece una solución inmediata a problemas complejos, sino que también deja a la organización en una posición fortalecida para enfrentar futuros desafíos.

En término de perspectiva operativa, esta alternativa tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia y eficacia de los procesos internos de Borneo del Ecuador. Los profesionales interinos pueden analizar y rediseñar procedimientos en áreas críticas, eliminando cuellos de botella y estableciendo flujos de trabajo más estructurados. En el caso de Borneo, esto se traduce en una mayor capacidad para gestionar el crecimiento de la demanda y responder de manera efectiva a las exigencias del mercado tecnológico.

Alternativa 2: Modelo Híbrido de Gestión Interina y Consultoría Externa

Integrar la gestión interina con consultorías externas especializadas, aprovechando las fortalezas de ambos enfoques para abordar los desafíos organizacionales, permite una gama más amplia de conocimientos y experiencias, implementando soluciones integrales en áreas críticas.

Bajo una perspectiva operativa, el modelo híbrido facilita una intervención más completa en los procesos internos. Los profesionales interinos pueden liderar la implementación de cambios en tiempo real, abordando problemas operativos y optimizando la eficiencia diaria. Por su parte, los consultores externos aportan herramientas y metodologías probadas para optimizar áreas clave como la gestión comercial y administrativa. Para Borneo del Ecuador, este modelo ofrece la posibilidad de mejorar tanto la eficiencia operativa como la alineación estratégica, especialmente en un sector tecnológico competitivo donde la adaptación y la innovación son esenciales.

La implementación de un modelo híbrido también presenta desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente. La coordinación entre los profesionales interinos y los consultores externos puede generar conflictos si no se establecen roles y responsabilidades claras desde el inicio. Además, el costo combinado de ambas intervenciones puede ser una barrera para Pymes como Borneo del Ecuador, lo que hace crucial una planificación financiera adecuada y un análisis del retorno de inversión esperado.

Esta alternativa no solo aborda los desafíos actuales de la empresa, sino que también establece una base sólida para la transformación organizacional y el desarrollo sostenible. Al combinar la experiencia práctica de los interinos con la visión estratégica de los consultores externos, Borneo puede implementar soluciones integrales que fortalezcan su posición en el mercado tecnológico y mejoren su capacidad para responder a las demandas del futuro. Sin embargo, es esencial gestionar adecuadamente los posibles desafíos asociados con esta alternativa para maximizar sus beneficios y asegurar su viabilidad a largo plazo.

Alternativa 3: Statu Quo

La alternativa de statu quo plantea que Borneo del Ecuador continúe operando bajo sus prácticas actuales, sin realizar modificaciones significativas en su estructura organizacional ni en los procesos administrativos y comerciales. Esta opción implica mantener la gestión informal basada en la experiencia y el criterio personal del gerente general y su equipo. Aunque permite evitar costos inmediatos asociados con cambios estructurales, esta estrategia perpetúa los desafíos actuales que enfrenta la organización, limitando su capacidad para crecer y adaptarse a un entorno competitivo.

Desde una perspectiva operativa, la gestión informal y la ausencia de procesos definidos generan ineficiencias en áreas críticas como la gestión comercial y administrativa. Esto se debe a la falta de claridad en roles y responsabilidades, lo que puede conducir a errores y retrasos en la toma de decisiones. En el caso de Borneo, esta falta de estructura impacta

negativamente en su capacidad para responder a la creciente demanda del mercado tecnológico, lo que podría traducirse en pérdida de oportunidades y estancamiento organizacional.

Este tipo de alternativa de statu quo representa una elección de inacción estratégica que podría comprometer la viabilidad a largo plazo de Borneo del Ecuador. Si bien evita costos inmediatos y mantiene la continuidad operativa, no ofrece soluciones a los desafíos identificados y puede generar mayores costos y riesgos en el futuro. Es fundamental que la empresa considere alternativas que promuevan la optimización de procesos, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta al mercado. Al hacerlo, Borneo podrá alinearse con las tendencias del sector tecnológico y fortalecer su posición competitiva.

3. Análisis de Alternativas

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las alternativas estratégicas propuestas para optimizar los procesos internos de Borneo del Ecuador y su respectiva percepción por parte de la alta gerencia en cada una de ellas. El análisis se realiza principalmente desde un enfoque cualitativo, buscando identificar las fortalezas de cada alternativa, y al mismo tiempo, desde una perspectiva financiera, identificar los impactos económicos y de procesos de cada una de ellas obtenidas a través de entrevistas a profundidad y encuestas realizadas a los agentes claves de Borneo del Ecuador. Además, se fundamenta en teorías relevantes para garantizar un enfoque riguroso y alineado con los objetivos empresariales.

Alternativa 1: Optimización mediante Gestión Interina

Descripción

La Gestión Interina es una estrategia que busca la intervención temporal de un profesional externo con experiencia para abordar problemas específicos de manera estructurada en una organización. En el caso de Borneo del Ecuador, esta alternativa se centra en la formalización de procesos internos, mejora de la eficiencia operativa y preparación para el crecimiento sostenible.

Supuestos Clave

- La intervención se centra en el levantamiento de procesos: incluye la ejecución o medición de resultados.
- La empresa tiene recursos limitados: Solo dos personas forman parte de la organización.
- La gestión interina no incurrió en costos adicionales: El trabajo fue limitado al marco de la consultoría contratada.
- El gerente general acompañó un rol clave: Proporcionó información y aportó ideas para los procesos rediseñados.

Temporalidad

La gestión interina puede requerir diferentes plazos de implementación según la complejidad de los procesos a rediseñar y el tamaño de la organización. No obstante, en este caso, al enfocarse exclusivamente en los procesos, se estima un período de implementación de seis meses.

Tabla 2.
Cronograma de Ejecución

Tiempo	Actividad	Objetivo
Mes 1	Evaluación inicial y diagnóstico	Identificar problemas y establecer prioridades.
Semana 1-2	Revisión de procesos claves y entrevistas.	Diagnóstico inicial de procesos críticos.
Semana 3-4	Análisis de datos y priorización de soluciones.	Elaboración del plan de acción detallado.
Mes 2-3	Clave de implementación de procesos	Realizar cambios operativos iniciales.
Semana 1-2	Diseño de flujogramas de procesos críticos.	Formalizar las operaciones.
Semana 3-4	Implementación inicial de procedimientos.	Iniciar aplicación de buenas prácticas.
Semana 5-6	Capacitación del personal interno.	Asegurar comprensión y ejecución eficiente.
Mes 4-5	Ajustes y medición de resultados iniciales	Refinar estrategias y validar mejoras.
Semana 1-3	Monitoreo de indicadores clave.	Verificar la efectividad de los cambios aplicados.
Semana 4-6	Optimización de los procesos implementados.	Ajustar según las necesidades detectadas.
Mes 6	Evaluación y entrega de resultados	Garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
Semana 1-2	Evaluación final del impacto de los cambios.	Validar resultados frente a objetivos iniciales.
Semana 3-4	Elaboración de informe final y transferencia.	Proporcionar un manual operativo actualizado.

Fuente: Elaborado por el autor

Análisis Financiero

El análisis financiero de la alternativa Gestión Interina se fundamenta en cálculos claros y detallados que demuestran su rentabilidad y viabilidad. A continuación, se presentan los puntos clave de este análisis.

1. Costo de recursos humanos:

- Costo total estimado: \$9,000.
- Este monto resulta de un pago diario de \$150 por 10 días al mes durante 6 meses.

2. Ingresos o ahorros estimados

Se analiza la rentabilidad en un horizonte de 5 años, los cálculos financieros se realizan a partir de flujos anuales de \$20,000 durante cinco períodos.

Tabla 3

Resumen de Costos e Ingresos

Concepto	Valor
Costo total estimado	\$9,000
Ahorros operativos anuales	\$15,000
Ingresos adicionales	\$5,000
Ingresos netos totales	\$20,000

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 4

Análisis financiero con horizonte de 5 años

Concepto	Valor
Inversión inicial	\$9,000
Flujos de Caja	Ingreso neto anual: \$20,000 (desde el año 1 hasta el año 5) $VAN = -9,000 + (20,000 \times [1 - (1+0,10)^5] / 0,10)$ <ul style="list-style-type: none"> ○ Parte 1: $(1+0,10)^5 \approx 0,6209$ ○ Parte 2: $[1 - 0,6209] = 0,3791$ ○ Parte 3: $20,000 \times 0,3791 \approx 7,582$ ○ Parte 4: $7,582 / 0,10 = 75,820$ ○ VAN: $-9,000 + 75,820 \approx 66,820$
Valor Actual Neto (VAN)	
Tasa interna de retorno (TIR)	La TIR es la tasa “r” que hace el VAN = 0 en la ecuación: $0 = -9,000 + (20,000 \times [1 - (1+r)^5] / r) = 200\%$ <p>Para un horizonte de 5 años, la inversión es \$9000 y los ingresos totales suman $\\$20,000 \times 5 = \\$100,000$.</p>
Retorno sobre la Inversión (ROI)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beneficio neto = $100,000 - 9000 = 91000$ ○ ROI = $(\text{Beneficio neto} / \text{Inversión inicial}) \times 100 = (91000 / 9000) \times 100 \approx 1000,11\%$

Fuente: Elaborado por el autor

El Valor Actual Neto (VAN) de USD 66,820 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) por encima del 200% evidencian que la Gestión Interina no solo recupera la inversión inicial de USD 9,000, sino que también supera con creces el costo de oportunidad del capital (10%). Aunque el retorno simple (ROI) a 5 años se sitúa por encima del 1000%, es el VAN positivo y la TIR muy superior a la tasa de descuento los que confirman la viabilidad financiera de esta alternativa incluso al considerar el valor del dinero en el tiempo, reflejando la solidez de la intervención para generar valor en Borneo del Ecuador bajo las condiciones actuales.

Análisis estratégico

Diseño de flujogramas detallados y manuales de procedimientos. Implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) adaptados a los procesos internos. Implementación gradual en fases para minimizar el impacto en la operatividad diaria. Capacitación del equipo interno para garantizar la sostenibilidad de las mejoras.

Identificación de los Participantes

- Gerente interino que intervino en Borneo del Ecuador.
- Jan Delf Von Spreckelsen: Propietario de Mgmt@Interim, con experiencia en proyectos de procesos en Ecuador.
- Un gerente interino del Reino Unido: Representante con experiencia en múltiples sectores estratégicos.
- Otros 5 gestores interinos con experiencia en sectores como tecnología, servicios y manufactura.

Herramientas de Contacto

Correos Electrónicos: Se enviaron invitaciones formales describiendo el objetivo de la investigación y garantizando la confidencialidad de sus respuestas.

Plataformas Utilizadas: Formularios de Google para recopilar datos de forma estructurada.

Reuniones virtuales mediante Zoom y Google Meet para profundizar en las respuestas.

Cronograma y Respuesta

El proceso se desarrolló en un lapso de 3 semanas. Se logró una tasa de respuesta del 100% gracias al seguimiento personalizado, destacando el interés de los participantes en contribuir a una investigación académica.

Encuestas

Pregunta 1

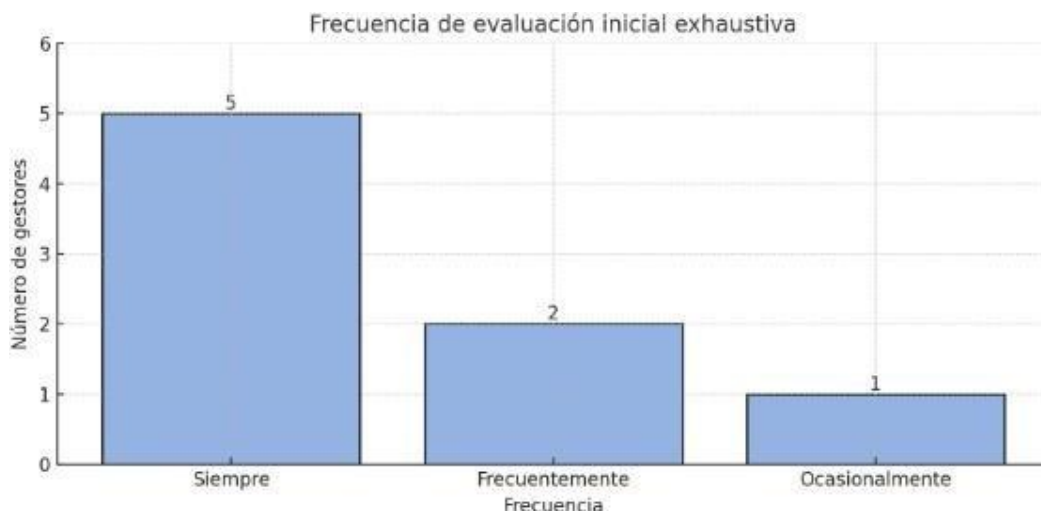


Figura 1. Frecuencia de evaluación inicial exhaustiva

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría de los gestores consideran esencial una evaluación inicial para identificar problemas estructurales y establecer prioridades, validando la metodología de Borneo que detectó cuellos de botella en los procesos

Pregunta 2

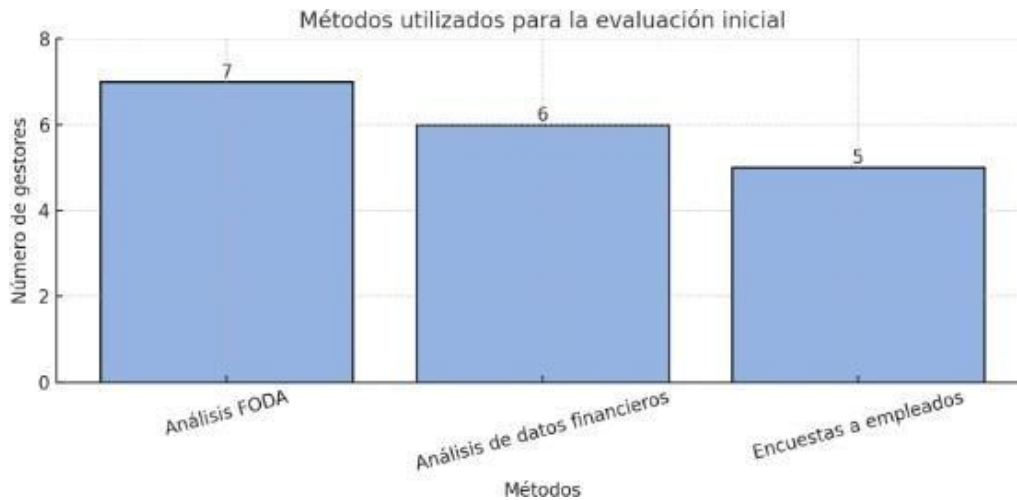


Figura 2. Métodos utilizados para la evaluación inicial

Fuente: Elaborado por los autores con base en encuestas.

Aunque el FODA es el más citado, difiere mínimamente de otros métodos (1–2 gestores). Esto indica que los gestores combinan diversas herramientas según la evaluación requerida. En Borneo, estos métodos podrían adaptarse para evaluar procesos internos, el entorno competitivo y oportunidades externas

Pregunta 3

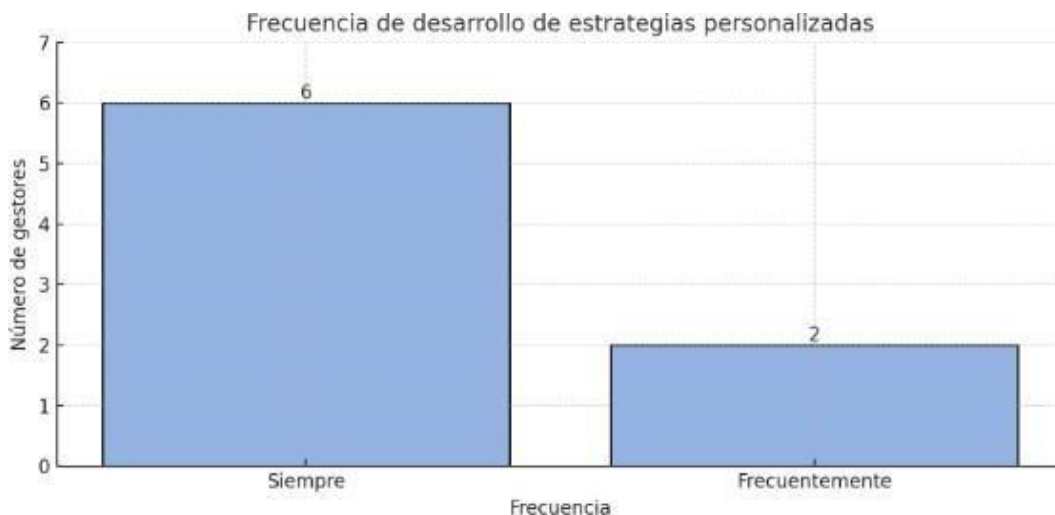


Figura 3. Frecuencia de desarrollo de estrategias personalizadas

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría de los gestores (6/8) desarrollan estrategias personalizadas según el contexto, evidenciando una tendencia adaptativa en la gestión interina, crucial para casos como Borneo que requieren ajustes a problemas únicos

Pregunta 4

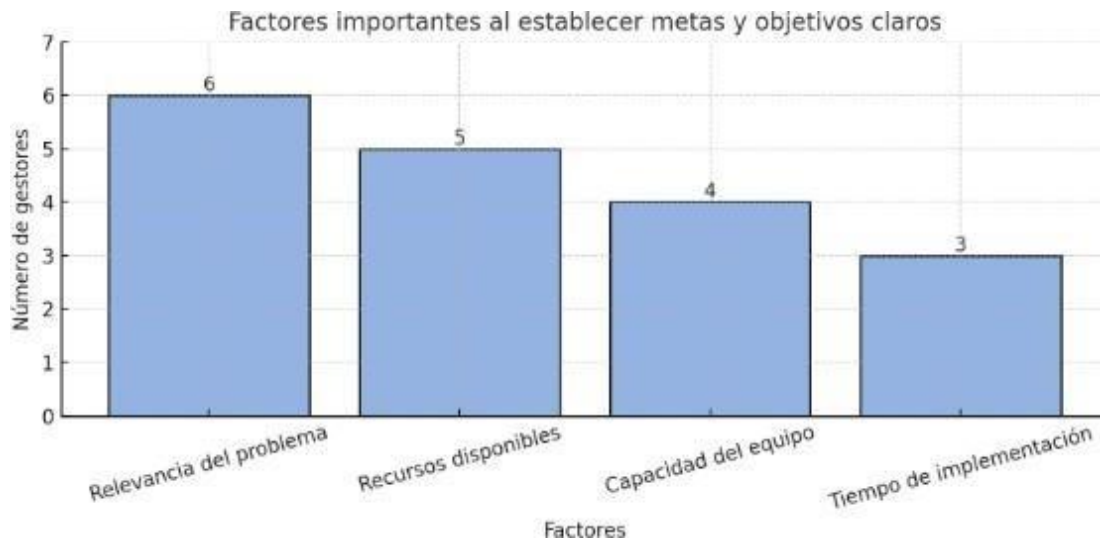


Figura 4. Factores importantes al establecer metas y objetivos claros

Fuente: Elaborado por el autor

La relevancia del problema es el factor principal al establecer metas, indicando que los gestores priorizan los problemas críticos para maximizar el impacto. Además, recursos, capacidad del equipo y tiempo son clave, reflejando un enfoque integral. En Borneo, con recursos limitados, el gerente interino priorizó la formalización de procesos críticos sobre actividades secundarias.

Pregunta 5

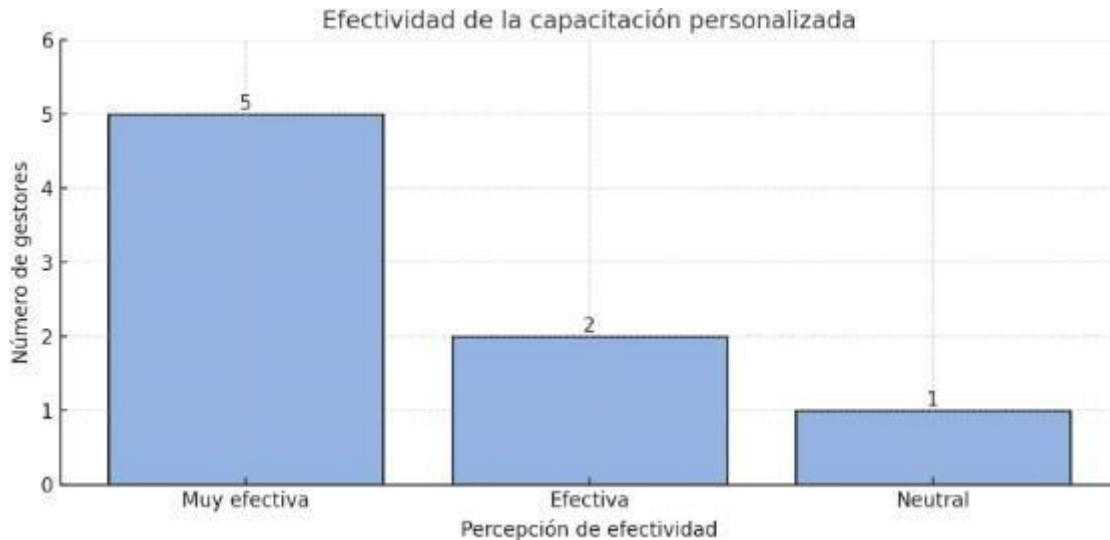


Figura 5. Efectividad de la capacitación personalizada

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría de los gestores (5/8) consideran muy efectiva la capacitación personalizada para implementar estrategias, indicando que capacitar al personal interno en Borneo, incluso en estructuras pequeñas, sería una inversión eficaz para consolidar los cambios.

Pregunta 6

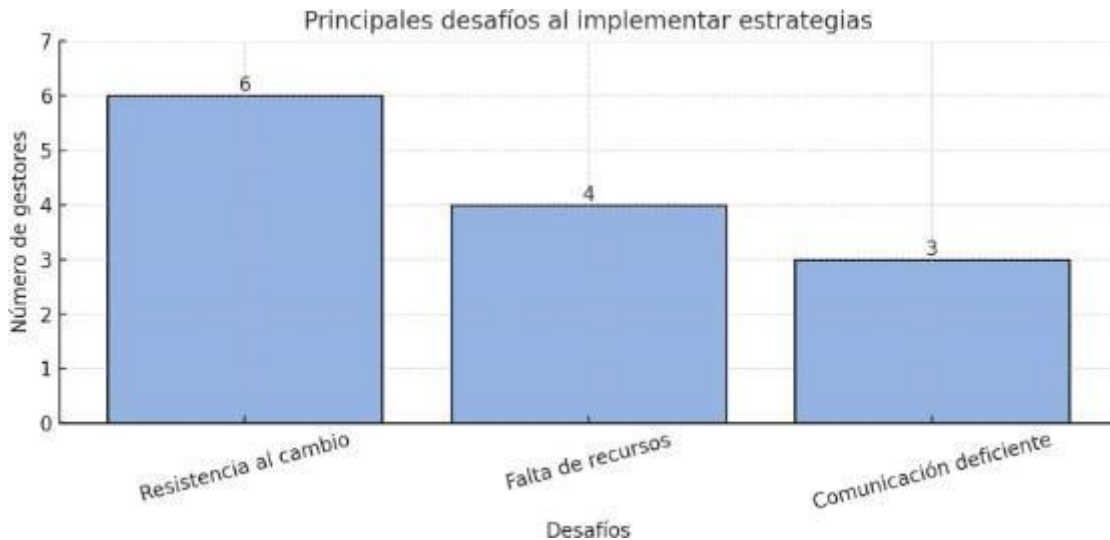


Figura 6. Principales desafíos al implementar estrategias

Fuente: Elaborado por el autor

La resistencia al cambio es el principal desafío al implementar estrategias, subrayando la importancia de involucrar a los participantes desde el inicio. En Borneo, el tamaño reducido puede mitigar este obstáculo, pero es crucial abordar las barreras culturales.

Pregunta 7

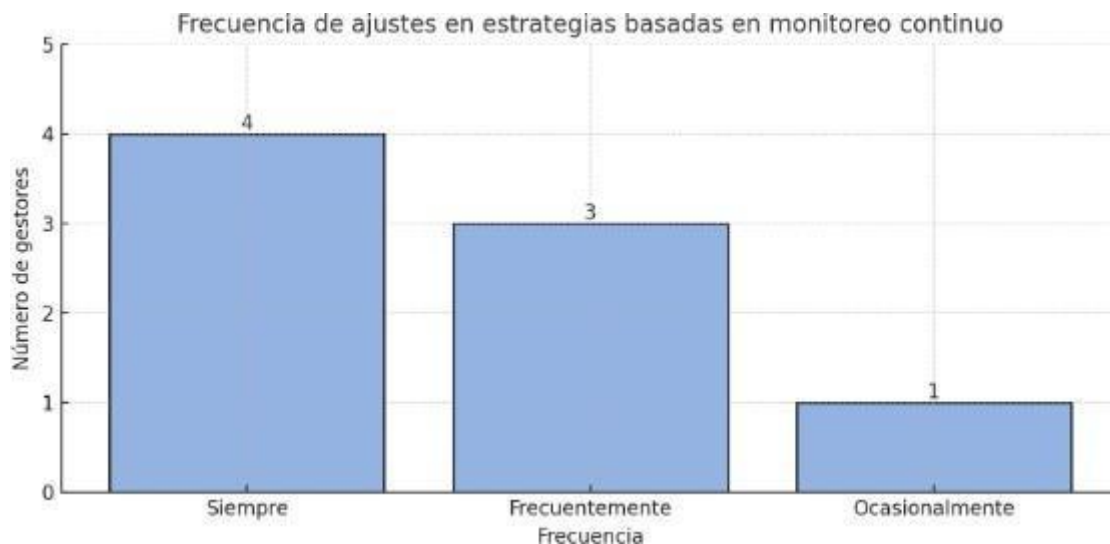


Figura 7. Frecuencia de ajustes en estrategias basadas en monitoreo continuo

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría de los gestores ajustan regularmente las estrategias, destacando el monitoreo continuo en la gestión interna y permitiendo mejoras adaptativas en tiempo real, esenciales para el éxito en contextos dinámicos como Borneo.

Pregunta 8

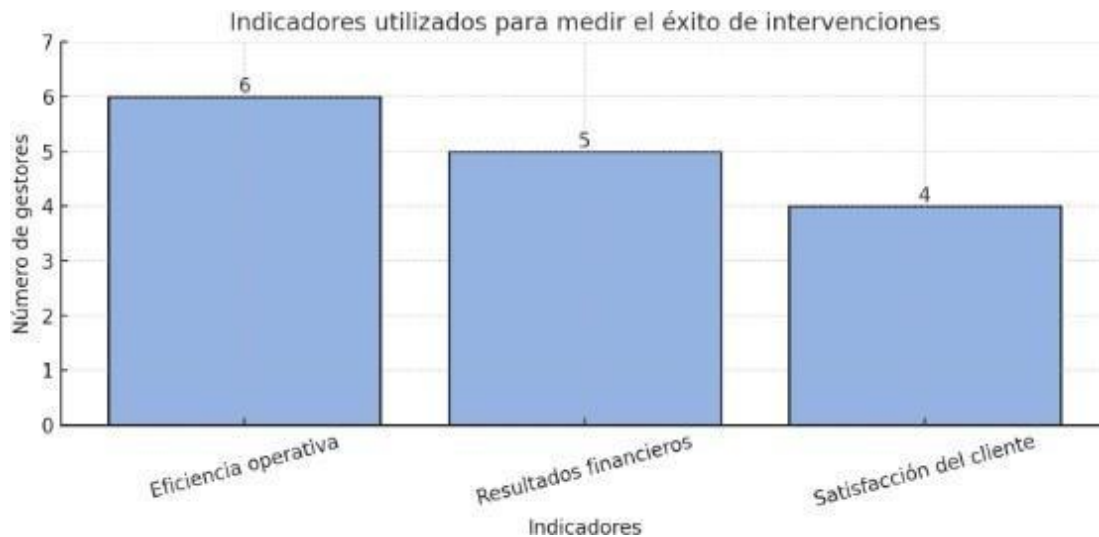


Figura 8. Indicadores utilizados para medir el éxito de intervenciones

Fuente: Elaborado por el autor

La eficiencia operativa es el indicador principal en la evaluación de intervenciones, complementada por resultados financieros y satisfacción del cliente, ofreciendo una visión equilibrada del impacto interno y externo, crucial en proyectos como Borneo.

Pregunta 9

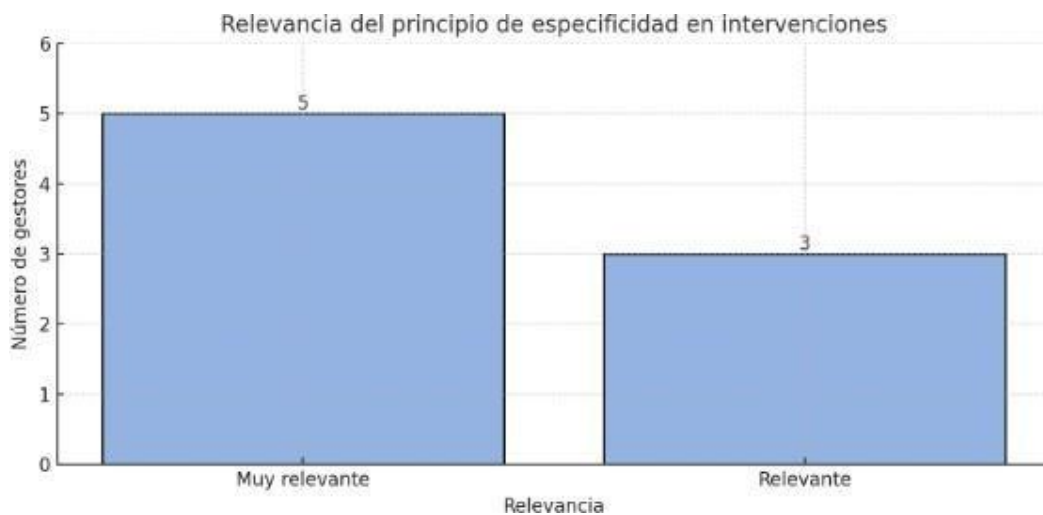


Figura 9. Relevancia del principio de especificidad en intervenciones

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría de los gestores consideran muy relevante el principio de especificidad, subrayando la adaptación de intervenciones a las características únicas de cada caso. En Borneo, esta práctica es esencial para abordar las particularidades de sus procesos internos y externos, evitando soluciones genéricas ineficaces.

Pregunta 10

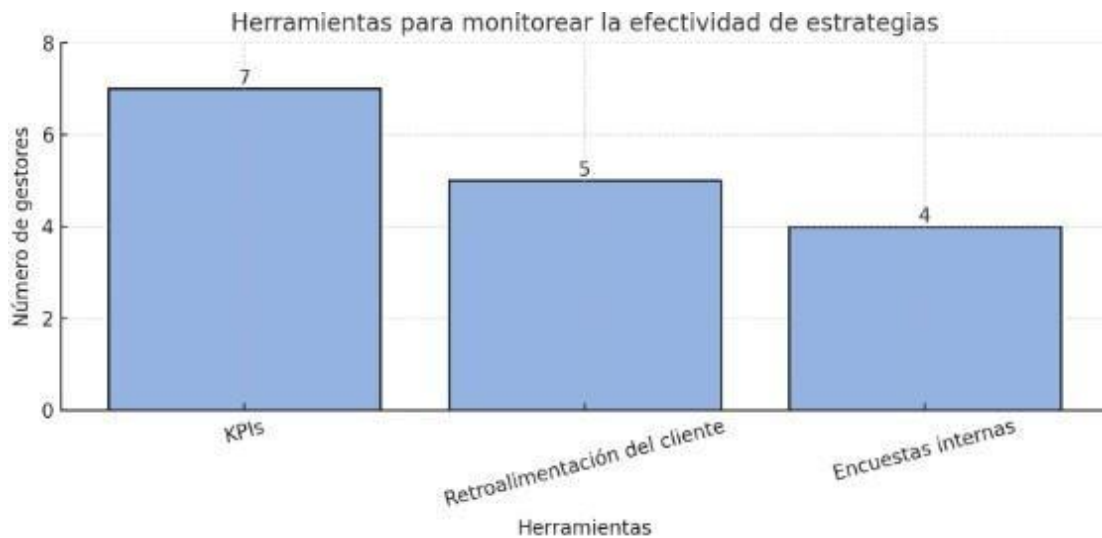


Figura 10. Herramientas para monitorear la efectividad de estrategias

Fuente: Elaborado por el autor

El predominio de KPIs evidencia su importancia para medir la efectividad estratégica. La retroalimentación de clientes y encuestas internas complementan el monitoreo con perspectivas cualitativas y cuantitativas. En Borneo, estas herramientas fortalecerían la evaluación de procesos rediseñados.

Pregunta 11

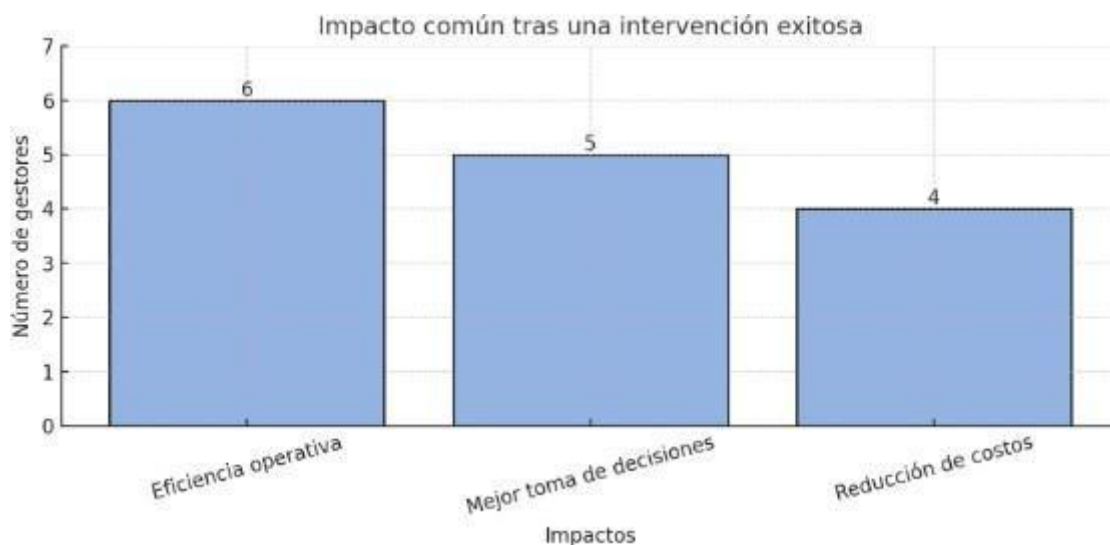


Figura 11. Impacto común tras una intervención exitosa

Fuente: Elaborado por el autor

Los gestores observan que intervenciones exitosas incrementan la eficiencia operativa, mejoran la toma de decisiones y reducen costos, reflejando su capacidad para optimizar procesos y recursos, como en el rediseño de procesos de Borneo.

Pregunta 12

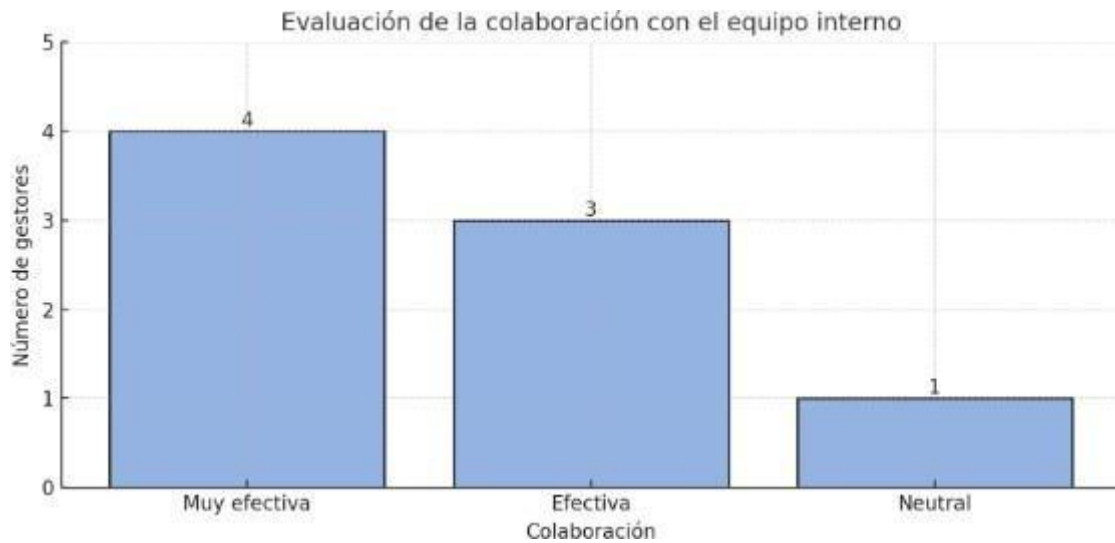


Figura 12. Evaluación de la colaboración con el equipo interno

Fuente: Elaborado por el autor

Gran parte de los gestores consideran muy efectiva la colaboración con el equipo interno, subrayando la importancia de una comunicación abierta para garantizar el éxito de las intervenciones.

Pregunta 13



Figura 13. Principales limitaciones al trabajar con empresas pequeñas

Fuente: Elaborado por el autor

Las limitaciones comunes al trabajar con empresas pequeñas son la falta de recursos, la resistencia al cambio y la ausencia de estructura organizacional, lo que dificulta la implementación de estrategias. Sin embargo, el tamaño reducido puede facilitar una mayor adaptabilidad, como en el caso de Borneo.

Pregunta 14

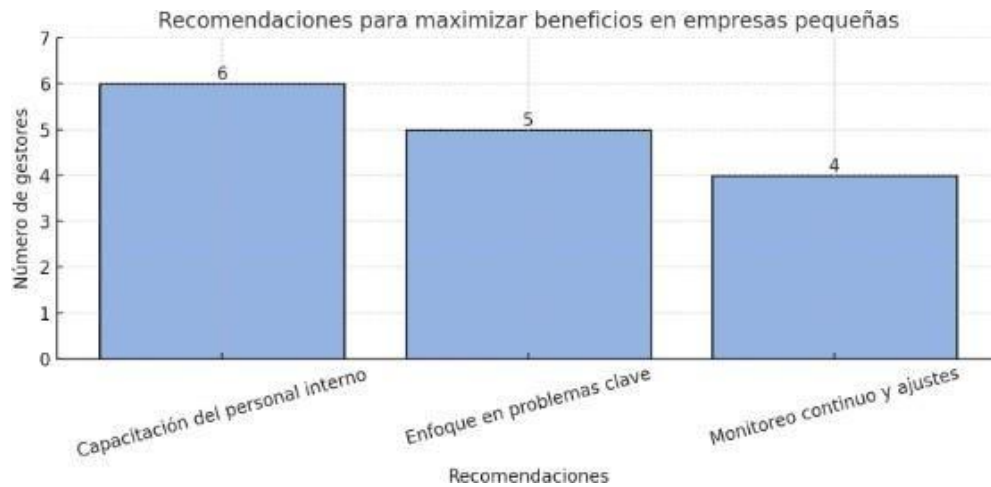


Figura 14. Recomendaciones para maximizar beneficios en empresas pequeñas

Fuente: Elaborado por el autor

Las principales recomendaciones incluyen capacitar al personal interno para fortalecer competencias locales, enfocarse en problemas clave para priorizar recursos limitados y realizar monitoreo continuo con ajustes para asegurar la sostenibilidad de los cambios.

Tabla 5
Pros y contras

Aspecto	Pros	Contras
Impacto Financiero	Alta rentabilidad: ROI de 1000.11%, con un VAN positivo de \$66,820 y TIR de >200%	Resultados financieros pueden variar si los ahorros proyectados no se alcanzan o si los costos se incrementan.
Costo	Costo manejable: \$150 por día, totalizando \$9,000.	Requiere recursos financieros iniciales, lo que puede representar una barrera para empresas pequeñas.
Duración	Intervención ágil en 6 meses	Puede ser insuficiente para proyectos más complejos.
Estrategia	Solución específica y enfocada en procesos críticos.	Dependencia de la experiencia del gestor interino.
Percepción de líderes	Líderes valoran la mejora en la claridad de los procesos y eficiencia.	Cambios limitados al alcance inicial del gestor interino.
Factores Clave	Formalización de procesos internos, optimización operativa.	No aborda cambios estructurales más amplios fuera de los procesos.
Replicabilidad	Modelo replicable en otras áreas o empresas similares.	La efectividad depende del gestor y del contexto empresarial.

Fuente: Elaborado por el autor

Conclusión del análisis de la alternativa 1

La Gestión Interina se configura como una alternativa viable y estratégica para Borneo del Ecuador, al ofrecer una formalización inmediata de procesos críticos y una optimización de la eficiencia operativa, factores esenciales en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Su enfoque ágil y focalizado permite una mejora tangible en la productividad interna, favorece la claridad organizacional y demuestra un alto potencial de replicabilidad en otras áreas que requieren intervención. Aun así, la dependencia de la

experiencia del gestor interino y la necesidad de recursos financieros iniciales exigen una planificación cuidadosa para asegurar el éxito de la implementación.

Alternativa 2: Modelo Híbrido de Gestión Interina y Consultoría Externa

Descripción

El Modelo Híbrido de Gestión Interina y Consultoría Externa combina la experiencia práctica de profesionales interinos con el conocimiento especializado de consultores externos, integrando herramientas estratégicas y operativas para abordar problemas complejos en Pymes. Esta alternativa se presenta como una solución innovadora para Borneo del Ecuador al optimizar sus procesos internos y alinearlos con objetivos estratégicos, maximizando el impacto organizacional.

Supuestos clave

- El modelo híbrido será implementado en una organización con recursos económicos y humanos suficientes para sostener los costos iniciales y asegurar la coordinación efectiva entre gestores interinos y consultores externos.
- La empresa objetivo posee áreas críticas como Innovación y Tecnología, Gestión Operativa y Administrativa, que se beneficiarán significativamente del enfoque híbrido.
- Las estrategias de transferencia de conocimiento, acompañamiento externo y capacitación continua son aceptadas y ejecutadas por el personal interno.
- Se establecen métricas claras, como ROI superior al 20%, para evaluar la viabilidad
- La resistencia interna puede ser mitigada mediante comunicación efectiva y estrategias de integración.

Temporalidad

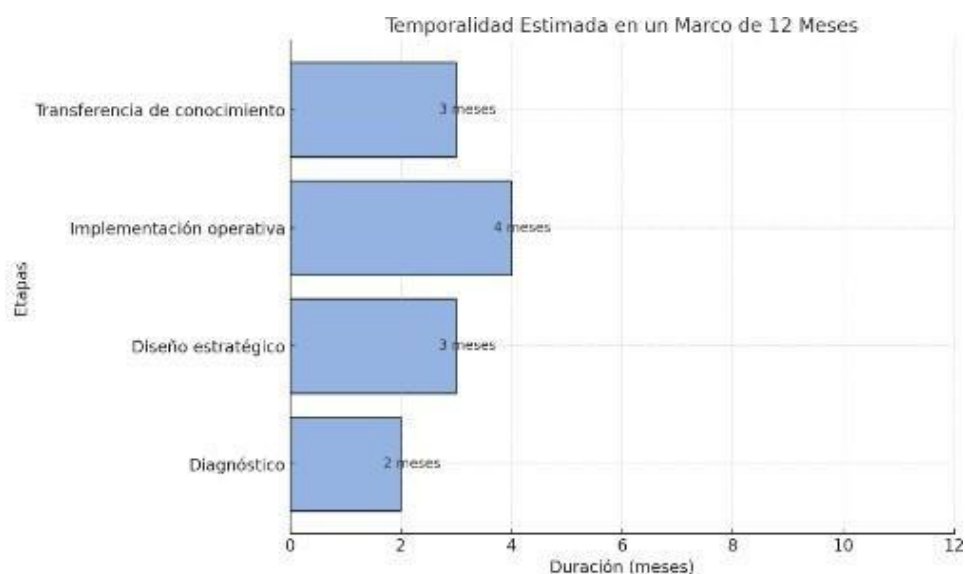


Figura 15: Cronograma que refleja las etapas principales del modelo híbrido.

Fuente: Elaborado por el autor

Análisis Financiero

1. Costos de recursos humanos

Tabla 6

Costos de recursos humanos

Integrantes	Valores
Gerente interino	Duración: 12 meses
	Dedicación: 10 días al mes 8 horas por día
	Tarifa por hora \$90
	Cálculo costo mensual: $(\$90/\text{hora}) \times 8(\text{horas}/\text{día}) \times 10(\text{día}/\text{mes})$ = \$7,200/mes
	Costo total por 12 meses: \$86,400
Consultor Externo	Duración: 12 meses
	Dedicación: 5 días al mes 8 horas por día
	Tarifa por hora \$110
	Cálculo costo mensual: $(\$110/\text{hora}) \times 8(\text{horas}/\text{día}) \times 5(\text{día}/\text{mes})$ = \$4,400/mes
	Costo total por 12 meses: \$52,800

Fuente: Elaborado por el autor

2. Ingresos o ahorros estimados

Se estima que la duración del proyecto será de 12 meses, pero se analiza la rentabilidad en un horizonte de 5 años, los cálculos financieros se realizan a partir de flujos anuales de \$35,000 durante cinco períodos.

Tabla 7

Resumen de Costos e Ingresos

Concepto	Valor
Costo total estimado	\$139,200
Ahorros operativos anuales	\$25,000
Ingresos adicionales	\$10,000
Ingresos netos totales anuales	\$35,000

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 8

Análisis financiero con horizonte de 5 años

Concepto	Valor
Inversión inicial	\$139,200
Flujos de Caja	Ingreso neto anual: \$35,000 (desde el año 1 hasta el año 5) VAN = $-139,200 + (35,000 \times [1 - (1+0,10)^{-5}]/0,10)$ ○ Parte 1: $(1+0,10)^5 \approx 0,6209$ ○ Parte 2: $[1 - 0,6209] = 0,3791$ ○ Parte 3: $35,000 \times 0,3791 \approx 13,267,535$ ○ Parte 4: $13,267,5/0,10 = 132,67513$ ○ VAN: $-139,200 + 132,675 \approx -6,525$
Valor Actual Neto (VAN)	
Tasa interna de retorno (TIR)	La TIR es la tasa "r" que hace el VAN = 0 en la ecuación: $0 = -139,200 + (35,000 \times [1 - (1+r)^{-5}]/r) = 8,6\%$
Retorno sobre la Inversión (ROI)	Para un horizonte de 5 años, la inversión es \$139,200 y los ingresos totales suman $\$35,000 \times 5 = \$175,000$.

- Beneficio neto = $175,000 - 139,200 = 35,800$
- $ROI = (\text{Beneficio neto} / \text{Inversión inicial}) \times 100$
 $= (35,800 / 139,200) \times 100 \approx 25.7\%$

Fuente: Elaborado por el autor

El Valor Actual Neto (VAN) de -\$6,525 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) por debajo del 10% indican que el Modelo Híbrido no cubre la inversión inicial de \$139,200 ni supera el costo de oportunidad del capital. Aunque el ROI a 5 años parece positivo, al considerar el valor del dinero en el tiempo, el VAN permanece negativo y el TIR inferior a la tasa de descuento refuerza la inviabilidad financiera del proyecto bajo las condiciones actuales.

Análisis estratégico

Revisión de procesos internos mediante gestión interina para identificar cuellos de botella y áreas críticas. Uso de herramientas como Análisis FODA y análisis financiero, adaptados de consultoría externa, para priorizar problemas estratégicos. Profesionales interinos lideran la implementación de soluciones en tiempo real. Consultores externos desarrollan modelos de negocio y propuestas tecnológicas basadas en metodologías probadas (Oliver Wight, 2023).

Implementación Operativa

Los interinos lideran cambios operativos graduales para minimizar el impacto diario, mientras se adaptan procesos administrativos y comerciales basados en mejores prácticas de consultoría. Las estrategias específicas incluyen definir roles y responsabilidades para una colaboración eficiente entre equipos interinos y externos (Kotter, 1996), implementar comunicación abierta para coordinar estrategias y resolver conflictos (Mintzberg, 1979), fomentar la integración cultural para alinearlos equipos internos y externos y reducir resistencias (Goss & Bridson, 1998), y planificar financieramente para asegurar una estructura de costos equilibrada y un alto ROI (Kaplan & Norton, 1996).

Encuestas

Para recopilar información válida y representativa, se contactaron a 23 gerentes y dueños de empresas, incluido el dueño de Borneo del Ecuador, mediante correos electrónicos formales, formularios de Google y reuniones virtuales vía Zoom y Google Meet. El proceso se desarrolló en 2 semanas, logrando una tasa de respuesta del 100% gracias al seguimiento personalizado y al interés de los participantes en contribuir a la investigación académica.

Pregunta 1

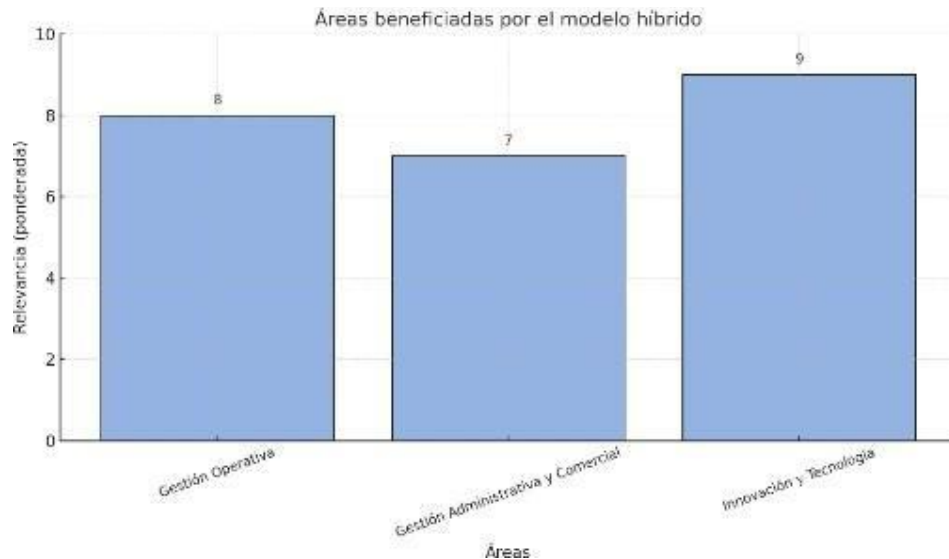


Figura 16: ¿Qué áreas específicas se beneficiarían más de la integración de gestión interna y consultoría externa?

Fuente: Elaborado por el autor

La encuesta identifica Innovación y Tecnología, Gestión Operativa y Administrativa y Comercial como las áreas más beneficiadas por el modelo híbrido. Los gerentes interinos optimizarían los procesos diarios y los consultores externos fortalecerían las estrategias de mercado y análisis.

Pregunta 2

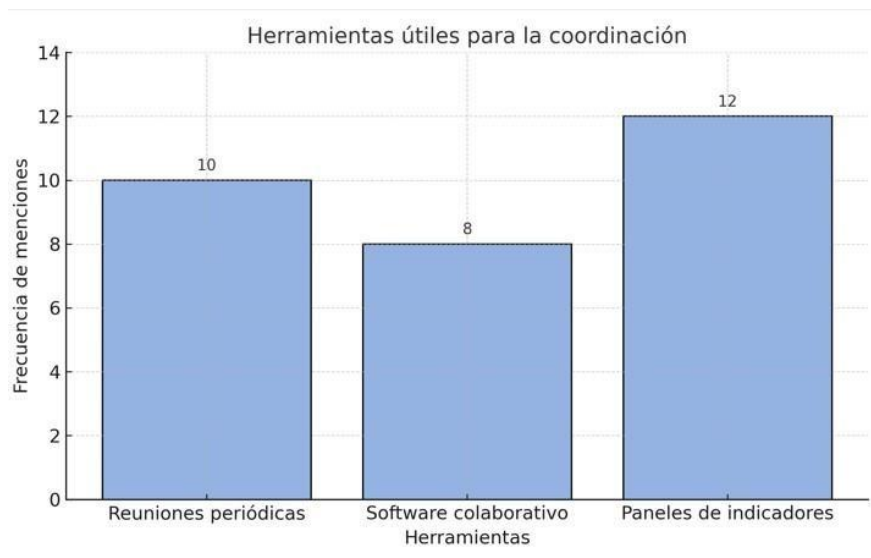


Figura 17: ¿Qué herramientas consideran más útiles para coordinar interinos y consultores externos?

Fuente: Elaborado por el autor

Los gestores priorizan paneles de indicadores, reuniones periódicas y software colaborativo para coordinar interinos y consultores externos. Estas herramientas facilitan el monitoreo continuo y una comunicación efectiva, permitiendo decisiones informadas e integración diaria. Así, aseguran la alineación estratégica y la resolución de conflictos en tiempo real.

Pregunta 3

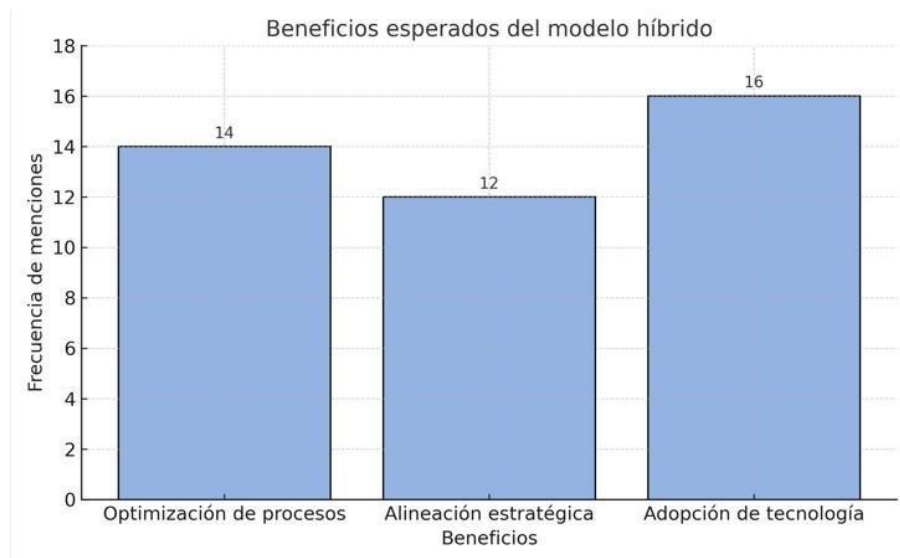


Figura 18: ¿Cuáles son los principales beneficios esperados del modelo híbrido

Fuente: Elaborado por el autor

Los gerentes destacan que el modelo híbrido combina la experiencia de consultores externos con interinos, superando barreras tecnológicas en sectores innovadores. Mejora la eficiencia operativa y la estructuración de procesos con metodologías sostenibles, alineando objetivos operativos con metas estratégicas.

Pregunta 4

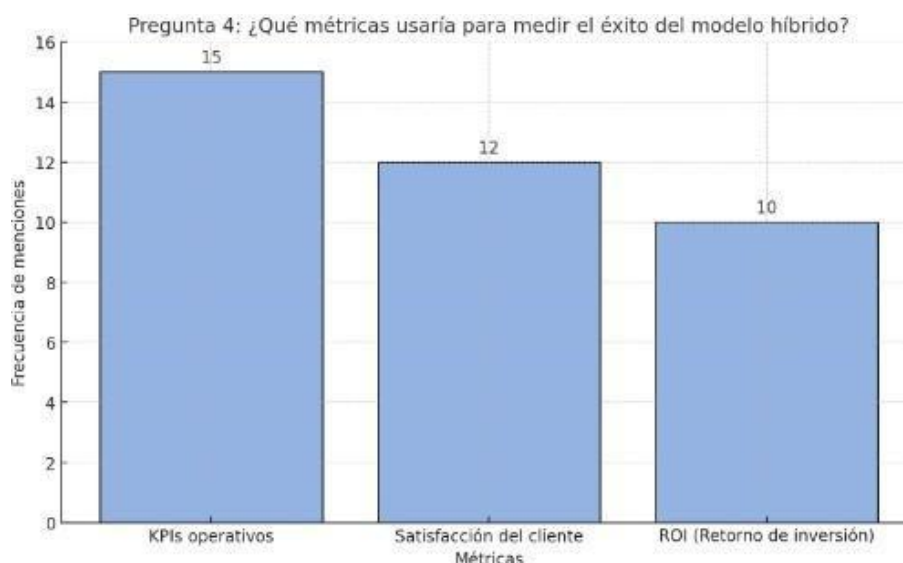


Figura 19: ¿Qué métricas usaría para medir el éxito del modelo híbrido?

Fuente: Elaborado por el autor

Los KPIs miden la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente refleja las mejoras internas y el ROI asegura beneficios económicos claros. Este enfoque equilibra eficiencia, impacto en clientes y rentabilidad financiera, garantizando una evaluación integral del modelo híbrido.

Pregunta 5

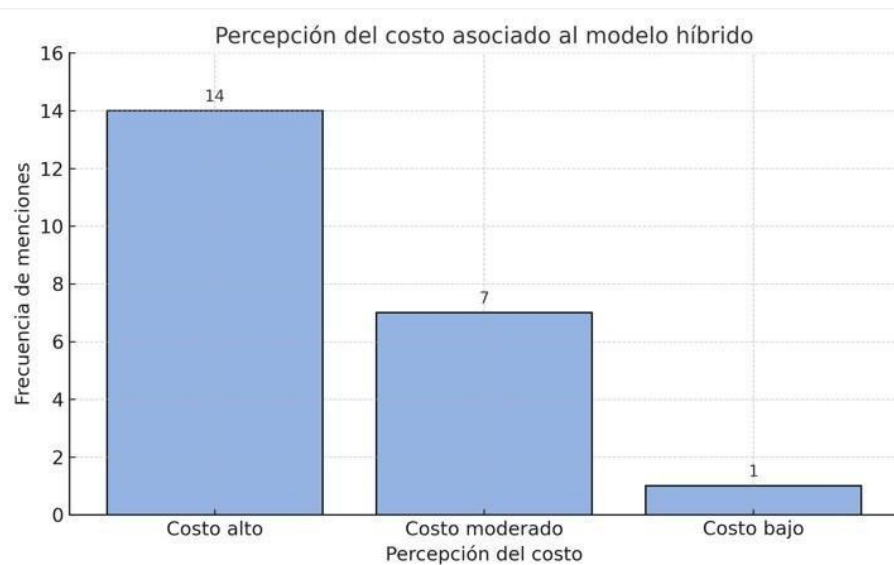


Figura 20: ¿Cómo percibe el costo asociado al modelo híbrido?

Fuente: Elaborado por el autor

La mayoría percibe el modelo híbrido como una inversión alta por la combinación de gestores interinos y consultores. Un grupo menor lo ve moderado y manejable si se alinea con el ROI proyectado, y solo uno lo considera bajo por su alto impacto. En todo caso, se necesita una planificación financiera sólida y un ROI claro para justificar la inversión.

Pregunta 6

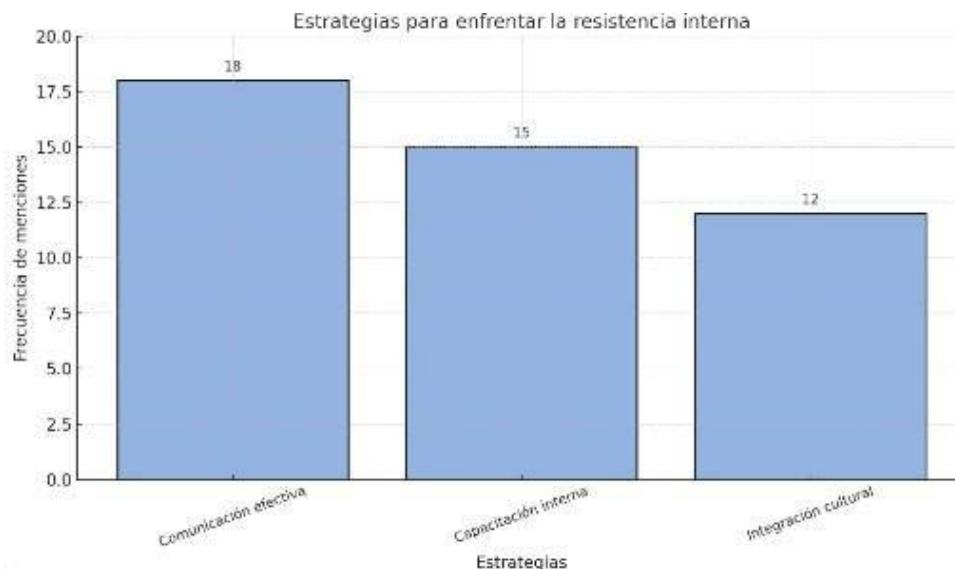


Figura 21: Estrategias para enfrentar la resistencia interna

Fuente: Elaborado por el autor

Las principales estrategias para enfrentar la resistencia interna son la comunicación efectiva, la capacitación interna y la integración cultural.

Pregunta 7

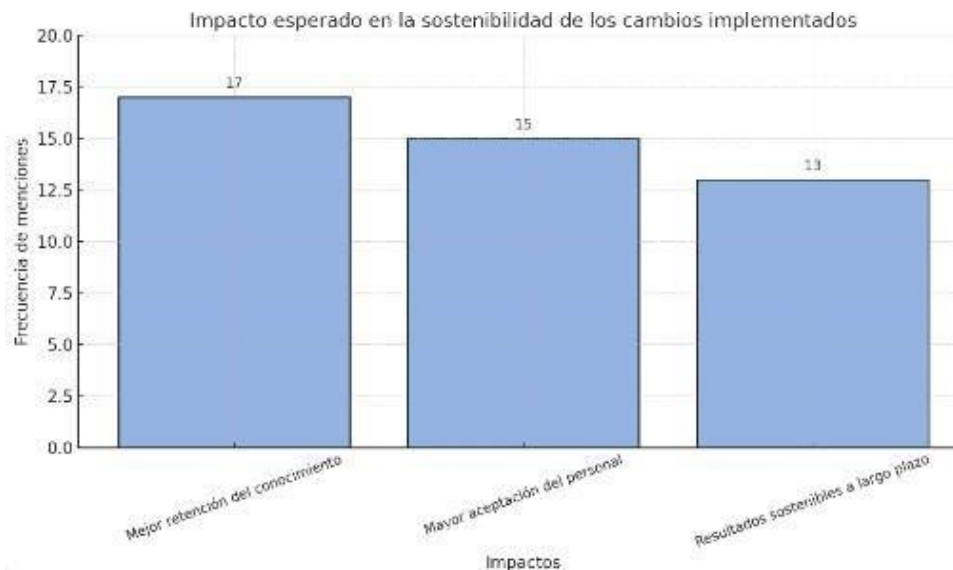


Figura 22: Impacto esperado en la sostenibilidad de los cambios implementados

Fuente: Elaborado por el autor con base en encuestas

Se destacan tres aspectos: mejor retención del conocimiento al facilitar la transferencia entre consultores y equipos internos; mayor aceptación del personal con empleados más colaborativos al percibir beneficios claros; y resultados sostenibles a largo plazo mediante la ejecución interina y la planificación estratégica.

Pregunta 8

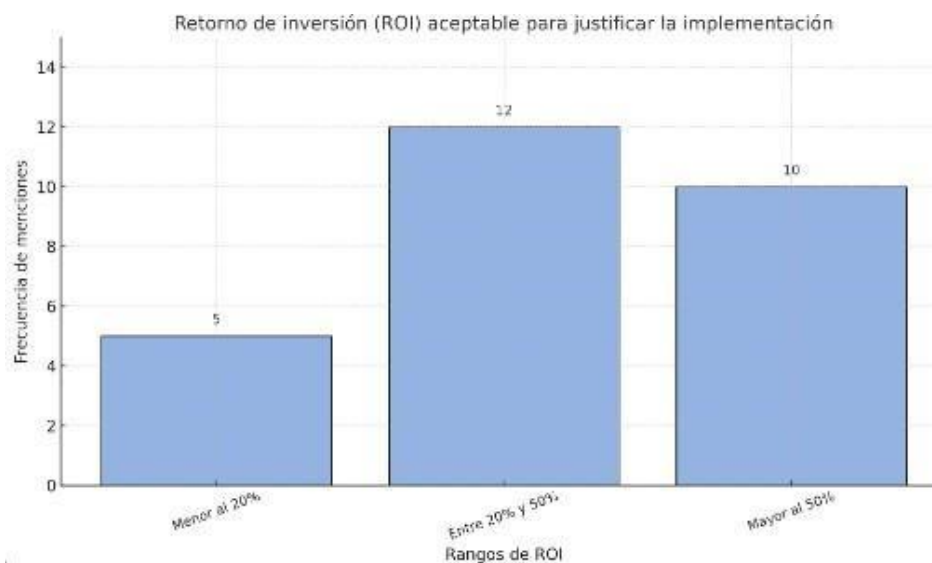


Figura 23: Retorno de inversión (ROI) aceptable para justificar la implementación

Fuente: Elaborado por el autor con base en encuestas

El análisis revela que la mayoría espera un ROI moderado (20-50%) respaldado por resultados, un grupo significativo busca un ROI superior al 50% para cubrir costos, y pocos aceptan un ROI menor al 20% priorizando mejoras a largo plazo.

Pregunta 9

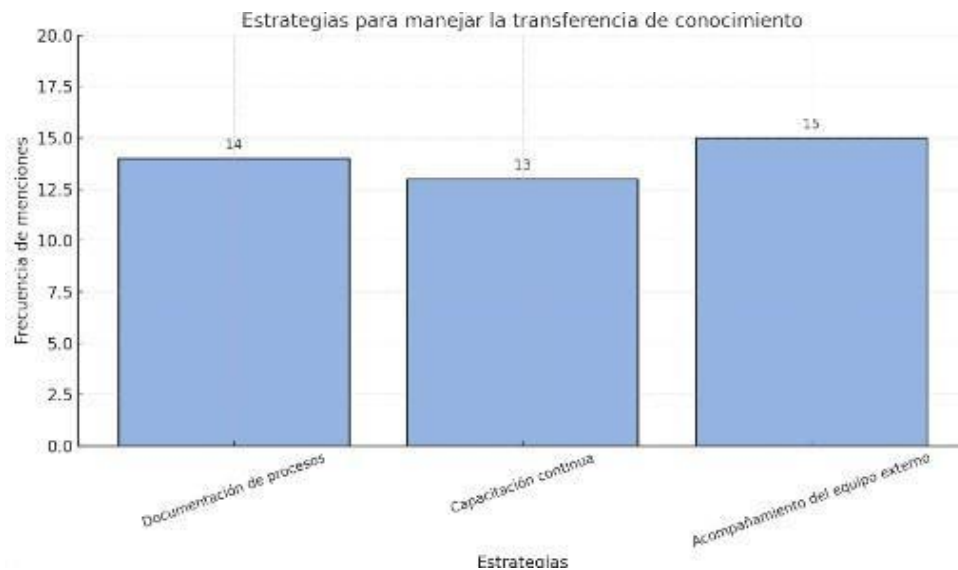


Figura 24: Estrategias para manejar la transferencia de conocimiento

Fuente: Elaborado por el autor

Las principales estrategias para una transferencia efectiva de conocimiento son el acompañamiento del equipo externo, la documentación de procesos y la capacitación continua. Consultores y gestores interinos colaboran estrechamente con el equipo interno para transferir habilidades en tiempo real y crear manuales que faciliten el aprendizaje futuro.

Tabla 9

Metas y Acciones Correspondientes

Meta	Acción
Mejorar la sostenibilidad organizacional mediante un enfoque integral.	Rediseñar procesos internos y optimizar la eficiencia operativa.
Facilitar la adaptación tecnológica y competitiva.	Implementar herramientas avanzadas con soporte externo.

Fuente: Elaborado por el autor

Organigrama

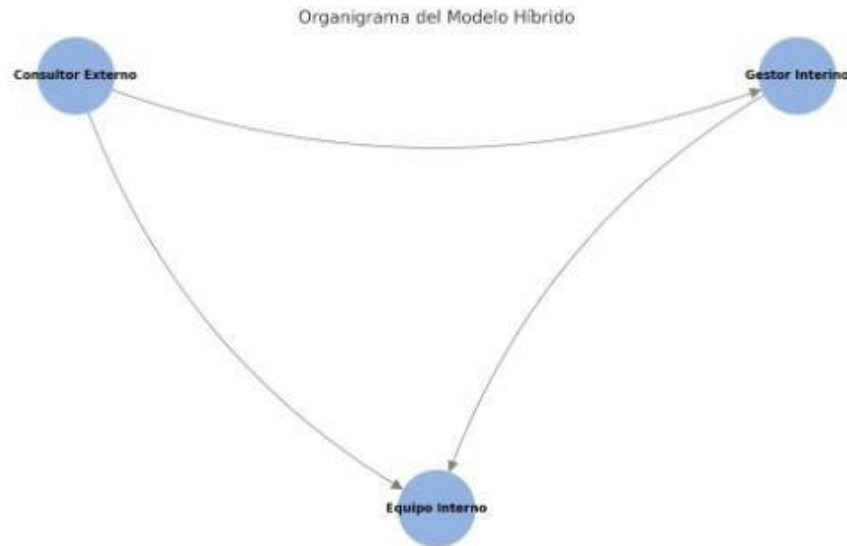


Figura 25: Organigrama de Modelo Híbrido

Fuente: Elaborado por el autor

El Organigrama del Modelo Híbrido ha sido generado con las siguientes relaciones clave:

- Consultor Externo lidera el diseño estratégico y trabaja con el Gestor Interino.
- Gestor Interino implementa las soluciones operativas en colaboración con el Equipo Interno.
- Equipo Interno ejecuta las tareas operativas bajo la supervisión del Gestor Interino y la guía del Consultor Externo.

Tabla 10

Análisis Estratégico: FODA

Fortaleza	Oportunidad
Permite una integración operativa y estratégica.	Facilita la adaptación a nuevas tecnologías.
Debilidad	Amenaza
Costo elevado de implementación.	Resistencia interna en equipos no capacitados.

Fuente: Elaborado por el autor



Figura 26: Proceso Operativo

Fuente: Elaborado por el autor

La Figura 30 del Proceso Operativo del Modelo Híbrido está lista y refleja las siguientes etapas:

- Diagnóstico Inicial: Identificación de problemas y oportunidades.
- Diseño Estratégico: Planificación de soluciones.
- Implementación Operativa: Ejecución de mejoras.
- Monitoreo y Transferencia de Conocimiento: Aseguramiento de la sostenibilidad.

Tabla 11
Pros y contras

Aspecto	Pros	Contras
Impacto Financiero	Identifica nuevas oportunidades de ahorro o ingresos	VAN negativo, TIR inferior a la tasa de descuento y un ROI desfavorable
Costo	Costo se deprecia en un horizonte de 5 años.	Costo elevado anual (\$139,200) debido a la combinación de recursos
Duración	Alta adaptabilidad.	Mayor duración puede retrasar el impacto tangible.
Estrategia	Combina experiencias.	Requiere coordinación compleja entre equipos interinos y externos.
Percepción de líderes	Promueve confianza	Riesgo de generar resistencia al cambio por la complejidad del modelo.
Factores Clave	Genera una base estratégica más sólida para proyectos futuros.	Alta dependencia de la colaboración efectiva entre los equipos.
Replicabilidad	Puede adaptarse a múltiples áreas dentro de la empresa.	Difícil de implementar en empresas con recursos internos limitados.

Fuente: Elaborado por el autor

Conclusión del análisis de la alternativa 2

La aplicación del Modelo Híbrido, que combina la Gestión Interina con servicios de consultoría externa, requiere una inversión significativa y, aunque genera beneficios anuales de mediano alcance, no logra superar el costo de oportunidad establecido por la tasa de descuento asumida. En un horizonte de cinco años, el Valor Actual Neto (VAN) se mantiene negativo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa por debajo de la meta requerida, reflejando una insuficiente recuperación de la inversión inicial. Estos resultados financieros evidencian que, bajo las condiciones y supuestos empleados incluyendo el período de intervención de 12 meses y los beneficios estimados, la alternativa no aporta el rendimiento mínimo deseado. Si bien el Modelo Híbrido podría ofrecer ventajas cualitativas, como la sinergia entre el conocimiento interno y la experiencia externa, desde una perspectiva estrictamente financiera no presenta la viabilidad necesaria para justificar su adopción en Borneo del Ecuador, a menos que se revisen los costos, se proyecten mayores beneficios o se amplíe el horizonte de evaluación para capturar posibles retornos a largo plazo.

Alternativa 3: Statu Quo

Descripción

Se basa en no realizar cambios significativos en los procesos actuales de la empresa, manteniendo su operación tal como está. Aunque esta opción no requiere inversiones adicionales, tampoco aborda las ineficiencias estructurales identificadas en Borneo del Ecuador. El análisis financiero de esta alternativa se enfoca en evaluar los costos y beneficios de no intervenir los procesos organizacionales

Supuestos Claves

- No hay costos adicionales, ya que no se implementan nuevas estrategias ni se contrata personal externo.
- Costo estimado: \$0.
- Beneficios limitados proyectados a corto plazo, como la continuidad operativa.
- Valor Actual Neto (VAN): \$2,000.

Temporalidad

- Ninguno: no se realizan cambios estructurales.
- Duración: 0 meses.

Análisis financiero

El análisis financiero de la alternativa Gestión Interina se fundamenta en cálculos claros y detallados que demuestran su rentabilidad y viabilidad. A continuación, se presentan los puntos clave de este análisis.

Tabla 12

Costos e Ingresos

Concepto	Valor
Costo total	\$0
Ahorros operativos anuales	\$0
Ingresos adicionales	\$2,000
Ingresos netos totales	\$2,000

Fuente: Elaborado por el autor

Se elaboro y comprobó los respectivos indicadores financieros:

Tabla 13

Indicadores Financieros

Indicador	Cálculo	Resultado
ROI	Como el costo es \$0, el cálculo no se aplica de manera significativa. El análisis se enfoca en los ingresos netos, que son limitados	
VAN (10%)	$2000 / ((1+0.10)^0) - 0$	\$1,818.18
TIR	Dado que no hay inversión inicial significativa, el cálculo de la TIR no es aplicable para esta alternativa	

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a la tabla 12 la alternativa Statu Quo genera beneficios limitados con un VAN positivo de \$1,818.18 y sin costos asociados. Sin embargo, no corregir las ineficiencias actuales, implica que la empresa seguirá enfrentando barreras operativas y estratégicas.

Análisis estratégico

Mantiene la estabilidad organizacional en el corto plazo. Sin embargo, la falta de mejoras en los procesos internos podría generar una pérdida de competitividad a largo plazo, dificultando el crecimiento y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Tabla 14

Ventajas y desventajas del Statu Quo

Ventajas	Desventajas
Estabilidad Financiera: Al no realizar inversiones adicionales, los recursos disponibles se preservan.	Falta de Innovación: No aborda los cuellos de botella ni las ineficiencias identificadas en los procesos críticos.
Continuidad Operativa: Mantiene los procesos actuales sin interrupciones.	Riesgo Estratégico: Limita la capacidad de adaptación y crecimiento de la empresa en un entorno competitivo.
	Dependencia Operativa: Los procesos existentes siguen siendo dependientes de un equipo reducido, compuesto por solo dos empleados, lo que incrementa la vulnerabilidad ante cambios inesperados.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 15

Pros y contras del Statu Quo

Aspecto	Ventajas	Contras
Impacto Financiero	No requiere inversión inicial.	Beneficios limitados: VAN positivo bajo (\$1,818.18) y ausencia de ahorros significativos.
Costo	\$0, no se generan costos adicionales.	No abordar las ineficiencias existentes, perpetuando los problemas actuales.
Duración	Sin período de implementación	La falta de intervención puede agravar los problemas a mediano y largo plazo.
Estrategia	Ofrece estabilidad inmediata sin riesgos de cambio.	No genera valor agregado ni impulsa la competitividad de la empresa.
Percepción de líderes	Sin cambios en la operación, el impacto percibido es neutral.	Posible pérdida de confianza por la falta de mejoras sustanciales.
Factores Clave	No requiere coordinación adicional ni nuevos procesos.	No fomentar la formalización ni la optimización de procesos críticos.
Replicabilidad	Mantiene el statu quo, sin cambios que afecten otras áreas.	Modelo no replicable, ya que no genera un impacto positivo en la empresa.

Fuente: Elaborado por el autor

Conclusión del análisis de la alternativa 3

La alternativa Statu Quo es una solución de bajo riesgo y sin inversión inicial, con beneficios limitados como la estabilidad operativa y la continuidad de procesos. Sin

embargo, su incapacidad para abordar las ineficiencias estructurales y estratégicas de Borneo del Ecuador limita significativamente su viabilidad como solución a largo plazo. Aunque genera un VAN positivo de \$1,818.18, su impacto financiero y estratégico no es suficiente para justificar su selección frente a otras alternativas más completas y orientadas al cambio.

Una vez analizadas las 3 alternativas se procede a determinar en la tabla 17 los Pros y Contras.

Análisis Comparativo: Tabla de Pros y Contras

Tabla 16
Pros y Contras de las Alternativas

Aspecto	Alternativa 1: Gestión Interina	Alternativa 2: Modelo Híbrido	Alternativa 3: statu quo
Impacto Financiero	ROI de 1000.11%, VAN positivo de \$66,820, y TIR de >200%.	ROI negativo, VAN negativo de ~\$-6,525 y TIR de 5.5%, insuficientes para superar el costo.	VAN positivo de \$1,818.18, pero beneficios financieros limitados y sin ahorros proyectados.
Costo	Inversión inicial de \$9,000.	Costo elevado anual (\$139,200) por la combinación de recursos internos y externos.	Sin costos adicionales, lo que representa una alternativa sin inversión inicial.
Duración	Intervención ágil de 6 meses	Duración extendida de 12 meses, lo que puede retrasar el impacto tangible.	Sin período de implementación, ya que no se introducen cambios.
Estrategia	Solución específica y enfocada en procesos críticos	Combina experiencia, pero requiere coordinación compleja.	Ofrece estabilidad inmediata sin riesgos de cambio, pero no genera valor estratégico.
Percepción de líderes	Líderes valoran la claridad en procesos y eficiencia operativa.	Promueve confianza al involucrar equipos internos y externos.	Sin cambios en la operación, el impacto percibido es neutral o limitado.
Factores Clave	Formalización de procesos internos y mejora operativa inmediata.	Genera una base estratégica más sólida para proyectos futuros.	No fomenta la formalización ni la optimización de procesos críticos.
Replicabilidad	Modelo replicable en otras áreas y empresas	Puede adaptarse a múltiples áreas y empresas, pero depende de una colaboración efectiva.	No ofrece mejoras o innovaciones significativas.

Fuente: Elaborado por el autor

Selección de la Alternativa ganadora

Las alternativas fueron evaluadas considerando criterios de viabilidad financiera, impacto estratégico y alineación con los objetivos organizacionales de Borneo del Ecuador. Tras

un análisis exhaustivo, se seleccionó la Gestión Interina como la mejor alternativa debido a los siguientes factores clave:

Viabilidad Financiera

Con un ROI del 200%, un VAN positivo de \$66,820 y una TIR del 1000.11%, la Gestión Interina destaca como una inversión rentable, superando ampliamente el costo inicial de \$9,000. Este análisis financiero confirma la capacidad de la alternativa para generar beneficios significativos en un período corto (Villavicencio & Ramírez, 2019).

Impacto Operativo y Estratégico

La formalización de procesos internos clave y la mejora en eficiencia operativa responden directamente a los objetivos organizacionales de Borneo, al tiempo que fortalecen su capacidad para competir en el mercado tecnológico (CEPAL, 2018).

Simplicidad y Rapidez

La Gestión Interina genera resultados tangibles en menos tiempo y con menor complejidad en comparación con el Modelo Híbrido, que requiere una mayor inversión inicial y una coordinación extensa entre Múltiples partes (Mendoza, 2017). Por otro lado, el statu quo no aborda las necesidades de la empresa, perpetuando la falta de estructura administrativa.

Mitigación de Limitaciones

Aunque la dependencia del gestor interino representa un desafío, este riesgo se mitiga mediante la transferencia de conocimientos al equipo interno y la documentación detallada de procesos (Inkson et al., 2001). Este enfoque no solo garantiza la continuidad operativa tras la intervención, sino que también fortalece las capacidades internas de Borneo.

4. Evaluación de Riesgos

La implementación de la Gestión Interina en Borneo del Ecuador, como alternativa seleccionada, presenta ciertos riesgos que podrían afectar su ejecución y resultados. Identificar y gestionar estos riesgos es esencial para asegurar el éxito del proyecto. A continuación, se detallan los principales riesgos identificados a través de entrevistas con agentes clave y análisis interno, junto con los planos de mitigación propuestos.

Tabla 17
Plan de Riesgos y Mitigación

Riesgo	Plan de Mitigación
Replicabilidad limitada según la empresa	Adaptación Personalizada: Ajustar las estrategias y procesos a las características específicas de Borneo y de cada área intervenida para asegurar la eficacia. Diagnóstico Previo: Realizar análisis detallados para identificar necesidades y contextos particulares de la empresa.
Sesgo de información por datos incompletos	Planificación Adecuada: Establecer un cronograma que permita suficiente tiempo para recopilar información clave. Selección de Informantes Clave: Identificar y trabajar con agentes internos que aporten datos confiables y relevantes.
Dificultad en el acceso a procesos internos	Contacto Directo con Clave Personal: Organizar reuniones regulares con los responsables de cada proceso para obtener información precisa. Uso de Metodologías Efectivas: Implementar herramientas como entrevistas estructuradas y análisis de procesos para recopilar datos relevantes.
Resistencia del personal al cambio	Comunicación Interna Efectiva: Informar al personal sobre los beneficios de la Gestión Interna y cómo les afecta positivamente. Participación Activa: Involucrar al equipo en el diseño e implementación de mejoras para fomentar el compromiso y la aceptación.
Costos elevados de implementación	Optimización de Recursos: Monitorear y gestionar eficientemente los recursos asignados para evitar gastos innecesarios. Priorización de Procesos Críticos: Enfocar la implementación en áreas que generen mayor impacto, ajustando el alcance según los recursos disponibles.
Dependencia del gestor interino	Transferencia de Conocimiento: Establecer programas de capacitación para que el equipo interno adquiera las habilidades necesarias. Documentación de Procesos: Crear manuales y guías que permitan la continuidad de las mejoras tras la salida del gestor interino.
Integración cultural y operativa	Análisis Cultural Previo: Evaluar la cultura organizacional para identificar posibles barreras. Actividades de Integración: Promover iniciativas que faciliten la adaptación del gestor interino al entorno de Borneo y viceversa.
Falta de alineación con objetivos estratégicos	Definición Clara de Objetivos: Asegurar que el gestor interino comprenda plenamente los objetivos estratégicos de Borneo. Seguimiento y Ajustes: Realizar reuniones periódicas para alinear las acciones con las metas y hacer ajustes cuando sea necesario.

Fuente: Elaborado por el autor

La identificación y mitigación de estos riesgos son esenciales para asegurar el éxito de la implementación de la Gestión Interina en Borneo del Ecuador. Al abordar proactivamente las posibles limitaciones y fortalecer las áreas críticas, se garantiza que esta estrategia contribuya efectivamente a la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Una planificación cuidadosa, una comunicación abierta y una gestión eficiente de los recursos permitirán maximizar los beneficios y minimizar los riesgos asociados.

5. Plan de Implementación

En este capítulo se detalla el plan de implementación de la Gestión Interina en Borneo del Ecuador. El objetivo es establecer un marco claro y estructurado para garantizar el éxito del proyecto, minimizando riesgos y maximizando beneficios. El plan está organizado en fases, desde el inicio hasta la conclusión del proyecto, e incluye detalles sobre responsables, recursos necesarios y plazos. Además, se presenta un cronograma para ilustrar visualmente las actividades clave.

Tabla 18
Fases, plazos y responsables

Fases	Plazo	Persona Responsable
Contratar a un gestor interino especializado en procesos	15 días después de la aprobación del proyecto	Gerente General de Borneo
Diagnóstico completo de los procesos críticos.	Un mes después del inicio del proyecto	Gestor Interino
Procesos clave rediseñados e implementados	Dos meses después del inicio del proyecto.	Gestor Interino
Indicadores clave de desempeño establecidos y ajustados	Seis meses después del inicio del proyecto	Gestor Interino y Gerente General

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 19
Fases y recursos

Fases	Recursos
Contratar a un gestor interino especializado en procesos	Presupuesto para el pago del gestor (\$9,000), reuniones iniciales.
Diagnóstico completo de los procesos críticos.	Herramientas de análisis, software de modelado de procesos.
Procesos clave rediseñados e implementados	Manuales de procedimiento, recursos humanos para implementación.
Indicadores clave de desempeño establecidos y ajustados	Personal administrativo para recopilación de datos y herramientas de monitoreo.

Fuente: Elaborado por el autor

Cronograma de Implementación

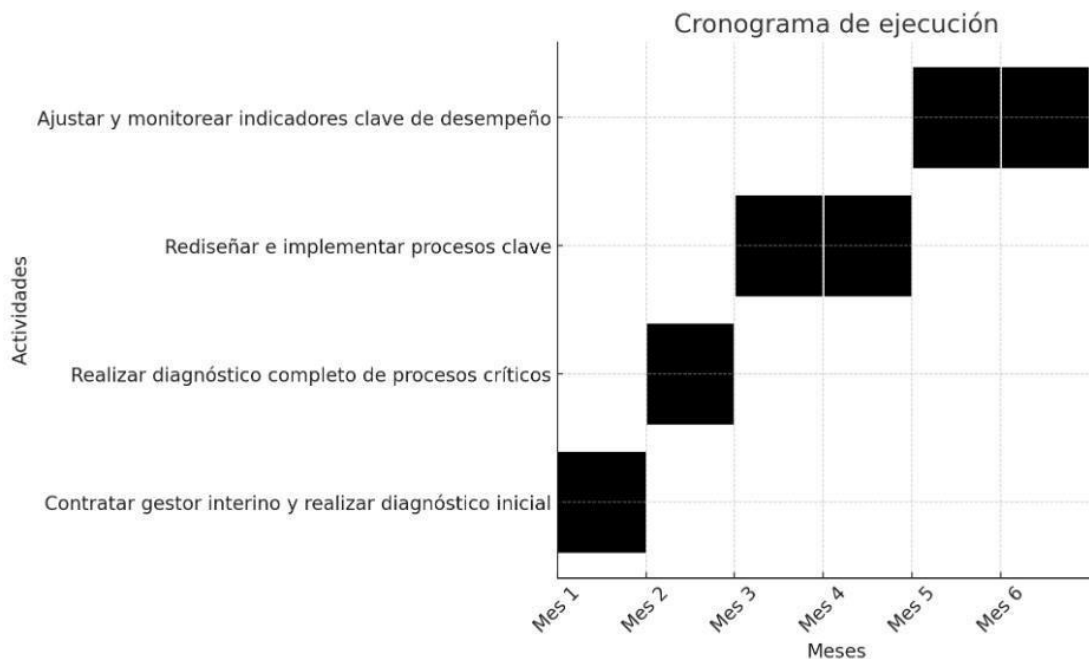


Figura 27: Cronograma de actividades

Fuente: Elaborado por el autor

El Plan de Implementación proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para garantizar que la Gestión Interina cumpla con los objetivos estratégicos de Borneo del Ecuador. A través de fases bien definidas, la asignación adecuada de recursos y un cronograma detallado, este plan asegura una transición eficiente hacia la formalización de procesos y la mejora operativa. Con una ejecución rigurosa de cada fase y el acompañamiento permanente de los líderes de la empresa, Borneo estará en condiciones de alcanzar un crecimiento sostenible y competitivo, consolidando así la efectividad de la Gestión Interina como modelo de intervención.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Este caso de negocio ha tenido como objetivo principal la identificación de la mejor alternativa para abordar los retos operativos y estratégicos de Borneo del Ecuador, una Pyme que enfrenta la necesidad de formalizar procesos y optimizar su estructura administrativa. Para lograrlo, se ha utilizado la metodología de Caso de Negocio, enfoque que permitió analizar con rigor tanto los aspectos financieros como los factores cualitativos asociados al modelo de intervención propuesto. Gracias a este método, se evaluaron tres alternativas clave—Gestión Interina, Modelo Híbrido y Statu Quo—considerando criterios de rentabilidad, impacto operativo y pertinencia estratégica. La combinación de un análisis financiero detallado (VAN, TIR, ROI) y una evaluación de elementos como la percepción de los líderes empresariales y la replicabilidad de los cambios, hizo posible identificar fortalezas y debilidades específicas de cada opción.

Tras contrastar las opciones disponibles, la Gestión Interina emergió como la alternativa ganadora, en virtud de su alta viabilidad financiera, su capacidad para producir resultados inmediatos y la facilidad de implementación en un plazo relativamente breve. Asimismo, se diseñó un plan de implementación que contempla fases específicas, asignaciones de recursos claras y un cronograma riguroso, con el fin de asegurar la sostenibilidad de los cambios y la adopción interna de las mejoras propuestas. Este plan no solo persigue garantizar la eficiencia operativa y el crecimiento competitivo de Borneo, sino que también busca sentar las bases para la adaptación de la organización a futuros desafíos, consolidando así el valor de la metodología de Caso de Negocio como herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

Recomendaciones

Para Borneo del Ecuador, se aconseja consolidar las mejoras emprendidas mediante una supervisión continua del cumplimiento de los nuevos procesos y un plan de capacitación que garantice la permanencia de las competencias adquiridas. Asimismo, resulta imprescindible involucrar a la alta dirección y al personal en el monitoreo de indicadores clave de desempeño, con el fin de corregir desvíos oportunamente y favorecer una cultura de mejora continua. Para otras empresas con contextos similares, se recomienda evaluar la Gestión Interina como una alternativa eficaz para enfrentar problemas estructurales, siempre ajustándola a la realidad de sus recursos y su cultura organizacional. De este modo, cada organización puede detectar sus propias oportunidades de mejora, diseñar planes de acción puntuales y fomentar el compromiso de sus colaboradores, maximizando así el impacto positivo que una intervención focalizada puede lograr en su desempeño global.

Referencias

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- CEPAL. (2018). *Las Pymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Perspectivas Económicas de América Latina 2019: Desarrollo en Transición*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44302-perspectivas-economicas-america-latina-2019-desarrollo-transicion>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Goss, D., y Bridson, J., "Cambio cultural en las PYME", *Journal of Small Business Management*, 1998

- Hernández y Cols. (2006). Importancia de la formalización de procesos en pequeñas empresas
- Inkson, K., Heising, A., y Rousseau, DM (2001). El gerente interino: ¿prototipo del trabajador del siglo XXI? *Human Resource Management*, 40(2), 95-101.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). Anuario de Estadísticas Económicas 2020. Quito, Ecuador: INEC. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Anuario_Estadisticas_Economicas/Anuario_Estadistico_Economico_2020.pdf
- Kaplan, RS, y Norton, DP, "El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción", Harvard Business Review Press, 1996.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Kotter, JP, "Liderando el cambio", Harvard Business Review Press, 1996.
- Mendoza, LA (2017). La gestión interna como estrategia emp. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 16(2), 45-60. Recuperado de [<https://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1234>
- Miles, MB y Huberman, AM (1994). Análisis de datos cualitativos: un libro de consulta ampliado. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Recuperado de <https://us.sagepub.com/en-us/nam/analisis-de-datos-cualitativos/book239534>
- Mintzberg, H., "La estructuración de las organizaciones", Prentice-Hall, 1979.
- Oliver Wight, "Planificación empresarial integrada: mejores prácticas para una ejecución eficaz", 2023.
- Villavicencio, M., & Ramírez, J. (2019). Desafíos y oportunidades de las Pymes en el Ecuador. *Revista Economía y Negocios*, 12(1), 89-102. Recuperado de [<http://www.revistas.ec/revista-economia-negocios/article/view/2019>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications