

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial

TEMA:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE PROPORCIONE SERVICIOS DE ASESORÍA EN TALENTO
HUMANO A EMPRESAS UBICADAS EN EL SECTOR NORTE DE QUITO.”**

AUTORA:

PAOLA FERNANDA REASCOS LÓPEZ

DIRECTOR:

MÁSTER MARÍA TERESA ARIAS

Quito, Abril 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Paola Fernanda Reascos López, alumna egresada de la Carrera de Administración de Empresas, declaro mediante el presente documento que todos los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo titulado: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PROPORCIONE SERVICIOS DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO A EMPRESAS UBICADAS EN EL SECTOR NORTE DE QUITO**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Abril del 2011.

(f) Paola Fernanda Reascos López

DEDICATORIA

Deseo dedicar este proyecto de investigación, en primer lugar a Dios que me ha dado la vida, la fortaleza y constancia para poder terminar este trabajo; en segundo lugar a mi familia quienes constituyen el pilar fundamental de mi vida y mi fuente de superación, a mi Madre por estar conmigo dándome fuerza para seguir adelante y motivándome para siempre ser una persona de bien y culminar mis estudios universitarios, a mi hermana que con su ejemplo me ha guiado para poder realizar este trabajo y a mi padre que se que aunque físicamente no se encuentre conmigo, desde el cielo está guiando mi camino.

Paola Fernanda Reascos López

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis estimados profesores de la Honorable Universidad Politécnica Salesiana, puesto que han sido la base fundamental para llegar hasta este momento de presentar este proyecto, puesto que con sus enseñanzas han fortalecido mis conocimientos y me han permitido progresar en mi vida laboral y culminar el presente trabajo investigativo.

Agradezco de manera especial a mi tutora, Máster María Teresa Arias, quien me ha guiado durante la elaboración e investigación de mi proyecto, brindándome su asesoría, conocimientos y experiencia.

Paola Fernanda Reascos López

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

<i>CAPÍTULO I</i>	2
<i>ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE PROPORCIONAN SERVICIOS DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO.</i>	2
1.1. Reseña histórica:	2
1.2. Análisis de la situación actual:.....	10
1.3. Importancia de la prestación de servicios de asesoría en talento humano en el ecuador:	14
1.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	16
<i>CAPÍTULO II</i>	19
<i>ESTUDIO DE MERCADO</i>	19
2.1. Descripción del servicio.....	19
2.2. Objetivos del Estudio de Mercado:	26
2.3. Análisis de la competencia:.....	27
2.4. Análisis de la demanda:	31
2.5. Análisis de la oferta.....	47
2.6. Análisis y fijación de precios:.....	56
<i>CAPÍTULO III</i>	60
<i>ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO</i>	60
3.1. Objetivos del estudio técnico y administrativo:	60
3.2. Descripción de los servicios a ofertar.....	61
3.3. Análisis de localización de la empresa:	60
3.4. Tamaño del proyecto:.....	67
3.5. Ingeniería del Proyecto	68
3.6. Estudio Organizacional	74
3.7. Estudio legal.....	88

<i>CAPÍTULO IV</i>	114
<i>ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA</i>	114
4.1. Objetivo del estudio y evaluación financiera:	114
4.2. Plan de Inversiones:	126
4.3. Estimación de los Precios	130
4.4. Presupuesto de Ingresos del Proyecto	131
4.5. Costos	133
4.6. Gastos	135
4.7. Rol de pagos	138
4.8. Depreciaciones y valor de desecho:	140
4.9. Amortizaciones de Activos diferidos	142
4.10. Punto de Equilibrio	142
4.11. Financiamiento de costos e inversiones	147
4.12. Estados Financieros	150
4.13. Evaluación Financiera	159
<i>CAPÍTULO V</i>	164
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	164
5.1 CONCLUSIONES	164
5.2 RECOMENDACIONES	166
5.3 BIBLIOGRAFÍA	168

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

TABLA No. 2.1. Resumen de datos para el cálculo de la muestra.....	36
TABLA No. 2.2. Pregunta 4 Tabulación de Datos y resultados.....	41
TABLA No. 2.3 Pregunta 5 Tabulación de Datos y resultados.....	43
TABLA No. 2.4 Proyección de la demanda.....	46
TABLA No. 2.5 Empresas de asesoría en Talento Humano.....	49
TABLA No. 2.6 Proyección de la oferta satisfecha.....	52
TABLA No. 2.7 Proyección de la Demanda insatisfecha.....	55

CAPÍTULO III

TABLA No. 3.1 Paquetes de Asesoría mensual.....	61
TABLA No. 3.2 Macro localización.....	63
TABLA No. 3.3 Micro localización.....	66
TABLA No. 3.4 Nivel de Producción.....	67
TABLA No. 3.5 Nivel de Producción anual y mensual.....	68
TABLA No. 3.6 Distribución de espacio físico.....	72
TABLA No. 3.7 Descripción de puestos, perfiles y competencias.....	81

CAPÍTULO IV

TABLA No. 4.1	Activos Fijos.....	126
TABLA No. 4.2	Detalle de Activos Fijos.....	127
TABLA No. 4.3	Activos Diferidos.....	128
TABLA No. 4.4	Capital de Trabajo.....	130
TABLA No. 4.5	Cálculo de la demanda para el proyecto actual.....	132
TABLA No. 4.6	Análisis de evolución de Precios.....	132
TABLA No. 4.7	Ingresos por Ventas.....	133
TABLA No. 4.8	Evolución de Costos.....	134
TABLA No. 4.9	Costos por Venta.....	134
TABLA No. 4.10	Gastos Administrativos.....	136
TABLA No. 4.11	Gastos de Ventas.....	137
TABLA No. 4.12	Gastos Financieros.....	137
TABLA No. 4.13	Rol de pagos y Provisiones.....	139
TABLA No. 4.14	Porcentaje de depreciación y vida útil de activos fijos.....	141
TABLA No. 4.15	Tabla de depreciación.....	141
TABLA No. 4.16	Tabla de Amortización.....	142
TABLA No. 4.17	Costos Fijos.....	144
TABLA No. 4.18	Financiamiento de la Inversión.....	148
TABLA No. 4.19	Amortización del Préstamo.....	149

TABLA No. 4.20 Balance de Situación Inicial.....	152
TABLA No. 4.21 Estado de Resultados.....	154
TABLA No. 4.22 Flujo de Fondos.....	158
TABLA No. 4.23 Cálculo del VAN	161
TABLA No. 4.24 Cálculo de la TIR.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

GRÁFICO 1.1 Producto Interno Bruto – Servicios.....	13
--	----

CAPÍTULO II

GRÁFICO 2.1 Pregunta 1 Tabulación de Datos y Resultados.....	37
GRÁFICO 2.2 Pregunta 2 Tabulación de Datos y Resultados.....	38
GRÁFICO 2.3 Pregunta 3 Tabulación de Datos y Resultados.....	39
GRÁFICO 2.4 Pregunta 4 Tabulación de Datos y Resultados.....	40
GRÁFICO 2.5 Pregunta 5 Tabulación de Datos y Resultados.....	42
GRÁFICO 2.6 Pregunta 6 Tabulación de Datos y Resultados.....	44
GRÁFICO 2.7 Pregunta 7 Tabulación de Datos y Resultados.....	45

CAPÍTULO III

GRÁFICO 3.1 Flujo grama del Proceso: Captación de clientes.....	70
GRÁFICO 3.2 Flujo grama del Proceso: Entrega del servicio.....	71
GRÁFICO 3.3 Distribución física de las oficinas.....	74
GRÁFICO 3.4 Organigrama Estructural.....	79

CAPÍTULO IV

GRÁFICO 4.1 Punto de Equilibrio.....	147
---	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1 Modelo de la encuesta.....	172
---	-----

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la tecnología ha traído consigo un cambio sustancial en la estructura de las empresas, es por este motivo que el capital humano se ha convertido en el factor crítico de éxito o de riesgo dentro de las organizaciones, puesto que constituye el recurso más valioso y absolutamente necesario e importante para el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual existe actualmente la necesidad de contar con una empresa que proporcione de manera externa las actividades de gestión de Talento Humano, debido a que por los múltiples procesos que se realizan dentro de una organización, en ocasiones se descuidan aspectos importantes relacionados con el personal que presta sus servicios en las empresas, lo cual ocasiona disminución en el rendimiento y productividad de los empleados, falta de motivación, clientes insatisfechos, entre otros.

Actualmente para generar rentabilidad y un desarrollo eficiente en las organizaciones, es necesario enfocar toda la atención en el talento humano, incorporar a los mejores, capacitarlos y motivarlos, logrando así contar con una gran ventaja frente a la competencia, de esta forma las empresas se verán motivadas por perfeccionar las condiciones de trabajo, obteniendo como resultado un ambiente laboral óptimo y al mismo tiempo contar con un equipo humano profesional, eficiente y altamente calificado.

En un mercado altamente competitivo las empresas que impongan esta tendencia de compensación y organización de personal serán las que se destaquen y posean una mayor rentabilidad, mientras que las que no lo hagan quedarán fuera del mercado.

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede establecer y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas, lo cual permite la satisfacción del cliente y a la auto-renovación continua, es así como el modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito, ya no importan los títulos, cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización, lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

El último estudio realizado sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, efectuado por la firma internacional Pricewaterhouse Coopers concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres años es: liderazgo, adaptación a los cambios, gestión de las personas y trabajo en equipo.

Por las razones mencionadas se ha considerado conveniente realizar el presente trabajo de investigación con el fin de conocer la factibilidad, viabilidad y rentabilidad que tendrá la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría en Talento Humano a empresas ubicadas en el norte de Quito, en donde se reúnan aspectos tales como:

- Análisis y descripción de puestos
- Selección de personal por competencias
- Evaluación de desempeño
- Manejo de nómina y roles por competencias,
- Satisfacción del cliente interno, entre otros.

El desarrollo en conjunto de estas actividades permitirá mejorar los procesos productivos, crear una ventaja competitiva, optimizar los recursos y beneficios sustanciales para nuestros clientes, lo cual mejorará sin duda la rentabilidad de las empresas que cuenten con nuestros servicios, debido a que la empresa se enfocará a cambiar la forma de seleccionar personal y de generar incentivos para los empleados; con el propósito de bajar los niveles de rotación, tener gente más motivada, comprometida con su trabajo, más auto disciplinada, segura de sí misma y con deseos de triunfar, logrando así contar con un equipo sólido con el cual poder enfrentar mejor la competencia, poder ofrecer un excelente servicio al cliente y valor agregado frente al mercado. En síntesis, un equipo altamente productivo.

Es por este motivo que hemos decidido realizar un análisis de la factibilidad de implementar una empresa que proporcione servicios de asesoría en Talento Humano, a través del estudio del mercado, técnico – administrativo y financiero, para conocer la viabilidad que posee la puesta en marcha del presente proyecto.

El presente proyecto será llevado a cabo en base a las leyes vigentes en el país, además aclaramos que el servicio a ofrecerse no tiene ningún vínculo con el proceso de tercerización que existía antes en el país, puesto que los servicios que se ofrece no se centran únicamente en la selección de personal, sino que conlleva varios aspectos de motivación, clima laboral, satisfacción del cliente interno, gestión por competencias, valoración de puestos y evaluación de desempeño de los empleados, en si lo que se brinda es una herramienta externa de gestión en talento humano para las empresas.

CAPÍTULO

I

CAPÍTULO I

*“El trabajo no es un castigo, es una virtud,
un noble empeño, que prueba el valor de quien lo ejerce”.*

Juan Carlos Méndez

ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE PROPORCIONAN SERVICIOS DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO.

1.1. Reseña histórica:

En los últimos cincuenta años ha existido una vertiginosa evolución sobre la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones, esto ha ocurrido después de muchos años de abandono de los temas relacionados con Talento Humano, sin embargo en este momento existen aún muchos temas por resolver para poder establecer la relación estrecha que existe entre el concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforman y así llegar a establecer un pensamiento general a través del cual se entienda que los empleados conforman el todo de una organización, de hecho aún hay organizaciones cuya visión está a años luz de este contundente indicio y siguen manejando antiguas políticas para el tratamiento de los temas relacionados con el Talento Humano de las empresas.

Por lo antes citado es necesario estudiar el pasado de los hechos y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a convertir a las personas de simples piezas sin valor a ser el verdadero sentido de toda organización, por tal motivo a continuación se realiza una revisión de los antecedentes hasta llegar a conocer el progreso que se ha obtenido con relación al personal y las organizaciones:

Desde tiempos antiguos las personas tenían la idea de que se debía trabajar para terceros y no para sí mismo, el proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió en el mundo entero. Todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron este rígido pensamiento. Desde las civilizaciones mayas, aztecas e incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado, el cual era alimentado y respetado por todos.

La esclavitud o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, construir monumentos, obeliscos o ciudades, en definitiva se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se representaba en granos, tierras, papa o ganado; lo cual debió ser una cifra de preocupación para las primeras expresiones administrativas, puesto que los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación para mantener la fidelidad de la clase obrera, por lo que no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para refugiarse en la sociedad y sobrevivir en ella.¹

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un

¹ **SOCORRO, Félix**, *El Talento Humano: una aproximación a su génesis y evolución*, <http://www.sht.com.ar/archivo/opinion/talento.htm>

concepto social y laboralmente aceptado. Pero comprender tal elemento diferenciador entre un esclavo y un trabajador no trajo consigo la valoración ni un mejor trato para la gente. El pago por los servicios se hizo desigual y desproporcionado hasta el punto en que ser esclavo podía ser, en ocasiones, más atractivo, ya que no era necesario hacer ningún esfuerzo extraordinario al que ya correspondía por la condición de esclavo, puesto que contaban con los requerimientos indispensables para subsistir.

No puede decirse que hubo ausencia de experimentos diferentes a las expresiones comentadas. En algún momento de la historia se habló de igualdad de derechos y oportunidades, antes que tales consignas fueran el motor de la Revolución Francesa.

Los griegos imaginaron al pueblo ejerciendo el poder en todas sus expresiones, lo cual incluía el trato justo en la expresión laboral y la valoración por méritos. Espartaco, en el imperio romano, intentó crear una sociedad auto-gestionada y auto-administrada, así como otros tantos intentos que sirven de antecedentes al pensamiento que rige el mundo contemporáneo.

Con el pasar del tiempo, se llegó a comprender y practicar en muchas culturas el concepto de la motivación por intercambio. No importa si se habla de los bárbaros o los etruscos, de los romanos o los vikingos; las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener vinculados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas, estas regalías sirvieron para motivar a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes y monarcas. Otras civilizaciones utilizaron las creencias religiosas o el temor a lo desconocido para mantener sometida a la masa

trabajadora y hacerles creer que su esfuerzo sería recompensado en otro mundo. Y por mucho tiempo se creyó así.²

En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos con relación a lo antes expuesto: la Edad Media se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto impuestos por las condiciones existentes de la época, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento, donde el hombre era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto.

Pero fue en el año 1960, cuando se comienza a tener el pensamiento de que la gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerado, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de relaciones industriales, que consiste en la vinculación entre la gente y

² LISANDRO, Sosa, *El capital humano de las empresas: de operador de máquinas a fuente de ventajas competitivas*, <http://www.sht.com.ar>

la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones.

No tardó en aparecer el Departamento de Personal, como una unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente. En él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades.

Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso. La idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan, y algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fueron el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico. Lo cual lamentablemente recalca la idea de que el hombre constituye un recurso renovable, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como “nadie es indispensable para la empresa”.

Ahora bien, para no dejar en el aire la afirmación realizada con relación a la expresión “Departamento de Personal”, es importante señalar que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar o gestionar el talento humano debe ser observada como un departamento, sino como la unidad de Talento Humano, lo cual lo hace altamente estratégica y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser denominada o visualizada como una Gerencia, siendo ésta el nivel más básico donde se le puede colocar.³

³ **SOCORRO, Félix**, *El Talento Humano: una aproximación a su génesis y evolución*, <http://www.sht.com.ar/archivo/opinion/talento.htm>

En la última década del segundo milenio se han vivido vertiginosos cambios en las relaciones existentes entre las organizaciones y sus empleados, tal ha sido el cambio que en los últimos tiempos muchos preconizan el cambio de Recurso Humano a Capital Humano, dicho concepto se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un fuerte cambio, en donde se reconozca el verdadero lugar de las personas y no considerar que son un simple recurso del cual se dispone.

El concepto de Capital Humano, trató de introducir la percepción de inversión al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más el término se prestaba a interpretaciones diversas, pues el capital también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar pérdidas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un objeto.

Pero como se comentó al principio, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”, lo cual proporciona un nuevo enfoque a las actividades de las personas, cambiando el hecho de hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, lo cual permite llegar a la conclusión que sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas.

Por lo tanto, puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, como ya se dijo, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la obscura Edad Media y murió con el Absolutismo, lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento, la información y el desarrollo tecnológico.

Es así como se deben dejar en el pasado las viejas definiciones que usan el Término de Recurso Humano, lo cual da la concepción de un hombre como un objeto sustituible o un instrumento de trabajo, sin tomar en consideración que constituye un elemento indispensable para lograr el éxito de una organización, el mismo que posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda una empresa, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término de Talento Humano.

Se debe considerar que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su elemento más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Además es importante considerar que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella

debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios y obtener el mayor provecho de los mismos.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como Talento Humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, con el fin de convertirse en un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose satisfecho y motivado con lo que hace.

En resumen, se ha dado paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Transformaciones que se han dado a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente, comprendiendo de esta forma que la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional.

Para conseguir estos cambios, es indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas, el desarrollo de la empresa bajo una perspectiva integral y adicionalmente obtener una alta productividad en la organización, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados con actividades tales como: lograr su integración, desarrollo personal, compromiso y satisfacción.

1.2. Análisis de la situación actual:

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, esto sumado a la necesidad de competir en un mundo globalizado, ha impulsado cambios en la concepción acerca de las personas que forman parte de las organizaciones, surgiendo de esta forma temas nuevos como la Gestión de personal por competencias.⁴

La evolución de los modelos de dirección de Talento Humano en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como una parte importante de la organización, apareciendo una nueva perspectiva, que subraya la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Talento Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que el Talento Humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

⁴CARPIO, José Alberto, *El talento humano en las organizaciones*, **Revista Técnica**, San José de Costa Rica, V.3, ene.-abr. 2003. p. 24-28.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. Dicho enfoque surge como una alternativa que permite lograr una gestión del Talento Humano que posea una visión integral, mediante objetivos comunes, así éste modelo de gestión bien aplicado, es bueno para los seres humanos que integran la compañía y adicionalmente ayuda a las empresas a ser competitivas en el mercado y obtener mayor rentabilidad, de esta forma se cumple con un sistema de ganar – ganar, ya que por un lado permitirá el logro de los objetivos organizacionales, y por otro, colocará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos como en competencias. La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución del trabajo de una manera eficiente y productiva.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacionales, las mismo que serán de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar de manera individual, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, que las diferencian del resto y por tanto contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, lo cual se ve reflejado en que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor

monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. En definitiva, el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa actual es el *Talento Humano*.

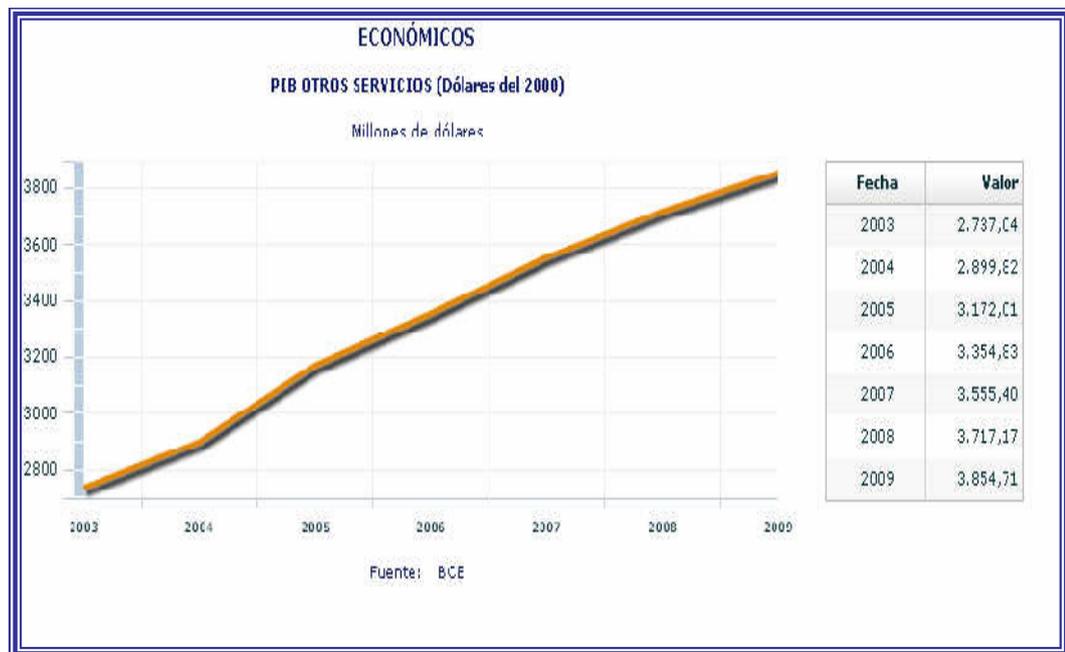
En Ecuador, en la mayoría de las empresas, aún se mantienen ideas erróneas sobre el manejo del personal, puesto que se resta importancia a aspectos como motivación, clima laboral, manejo de incentivos, capacitación, entre otros; puesto que se sigue manteniendo al trabajador como una simple herramienta, separando su lado humano y social, y dejando aspectos importantes de las competencias que posee cada persona, es por eso que el presente proyecto desea proporcionar servicios de asesoría en Talento Humano a empresas ubicadas en el sector norte de Quito, con el objetivo de cambiar esta situación y llevar a la luz que lo principal para ser productivos y mejorar la rentabilidad de las empresas se encuentra en la importancia e interés que se proporcione al personal, puesto que son ellos quienes constituyen el elemento más relevante dentro de la cadena productiva y el desarrollo de las labores diarias dentro de las organizaciones.

El presente proyecto busca implementar una empresa que proporcione servicios de asesoría en Talento Humano, ya que después de investigar sobre el desarrollo de dicha área se observa que se posee todas las oportunidades de expansión,

debido a que el concepto de Talento Humano es un tema nuevo que comienza a surgir en nuestro país, además los indicadores nos permiten conocer que el desarrollo de las empresas que proporcionan servicios se encuentran en vía de crecimiento, tal como lo indica el siguiente cuadro que analiza el PIB de Otros servicios, en un análisis desde el año 2003 hasta el 2009.

GRÁFICO 1.1.

PIB SERVICIOS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: Autora

1.3. Importancia de la prestación de servicios de asesoría en talento humano en el Ecuador:

Las empresas ecuatorianas para poder ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional, deben buscar el desarrollo del Talento Humano que conforma las organizaciones y así poder establecer empresas que puedan surgir y crecer en el mercado globalizado y altamente competitivo que existe hoy en día. Adicionalmente existen por lo general muchos trabajadores que se encuentran insatisfechos con el empleo que poseen o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, esto es principalmente ocasionado por que la mayoría de los gerentes o administradores de las empresas en el Ecuador descuidan los aspectos esenciales de sus trabajadores y no toman en consideración que son los empleados la parte más importante dentro de las organizaciones. Por todas las razones mencionadas anteriormente, no se han mejorado los niveles de productividad en algunas empresas, lo cual ha provocado una gran preocupación para los gerentes y pérdidas para las empresas.

Con todos estos antecedentes y tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, es necesario tomar medidas correctivas, que permitan un desarrollo sustancial de las empresas, así al tener un manejo adecuado del Talento Humano que la conforma, podrá obtener los siguientes beneficios:

- Seleccionar y contratar al personal más capaz y competente para el puesto.
- Disminuir la elevada rotación de personal.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.
- Mejorar el clima laboral existente.

- Incrementar el compromiso existente entre el personal y la empresa.
- Proporcionar un salario justo a los empleados, basándose en sus funciones, responsabilidades y competencias.
- Contar con un personal altamente capacitado y actualizado con los temas referentes al área donde desempeña sus funciones.⁵

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea son indispensables para obtener un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

⁵ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Argentina, 2009, p. 19.

En la actualidad, en nuestro país los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral, es por esto necesario que se cuente con colaboración externa, y no se descuiden temas relevantes como la contratación de personal idóneo, capacitación adecuada, evaluación de los puestos de trabajo, entre otros, es aquí donde surge la oportunidad de negocio para el presente proyecto que busca prestar de servicios de asesoría en Talento Humano a empresas con el fin de cuidar su más valioso elemento, que en definitiva está conformado por sus empleados.

1.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

La gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Talento Humano, ya que hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia, que constituyen factores necesarios por definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un profesional. Es por esto importante validar los conocimientos o experiencias, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica entre la empresa y sus trabajadores al generar mejores empleados con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor eficiencia.

Así las empresas en nuestro país podrán a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

CAPÍTULO

II

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Descripción del servicio

El presente proyecto pretende demostrar la viabilidad de la prestación de servicios de asesoría en Talento Humano a empresas ubicadas en el sector norte de Quito. Los servicios que se desea proporcionar se basan específicamente en la Gestión del Talento Humano por Competencias, puesto que constituye un enfoque innovador para la gestión del Talento Humano en las organizaciones, el mismo que hace referencia a un modelo en donde se busca alinear al personal con la estrategia del negocio, mediante un análisis de las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos de los empleados.

En el Ecuador la aplicación de la gestión de Talento Humano por Competencias, es un tema que aún no se ha explotado en su totalidad y existen pocas empresas que han incursionado en este tema, el mismo que utilizado de una manera correcta constituye una opción de ganar – ganar, puesto que tanto las empresas como sus empleados obtienen beneficios innumerables, ya que por un lado se obtiene trabajadores motivados, comprometidos con su trabajo, satisfechos, lo cual se logra mediante el análisis de la gestión que realizan dentro de la organización al lograr identificar las características y capacidades que posee cada uno e igualmente los empresarios obtienen mayor rendimiento de sus inversiones, logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se encuentran en la capacidad de poder proporcionar al mercado un producto con altos estándares de calidad.

En la actualidad el mundo de los negocios se mueve a pasos agigantados por tal motivo es necesario buscar nuevas técnicas que permitan la diferenciación de las

empresas con la competencia, así desde los años 80 hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin anunciarse, otro aspecto relevante es la globalización, la misma que constituye una etapa avanzada de la división internacional del trabajo, la cual se caracteriza por una mayor interacción de los factores y actores que intervienen en el proceso del desarrollo mundial, entendiendo como factores a aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales, etc. e involucra relaciones entre estados, regiones, empresas, etc.⁶. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias con el objetivo de ser más competitivos, es así que en los últimos años las empresas han cambiado la forma de gestionar las actividades relacionadas con el personal, procurando mejorar el clima organizacional, captar el personal más idóneo y de esta forma poder cubrir los requerimientos de un mercado cada vez más exigente y altamente competitivo, puesto que la única herramienta y la más importante con la que se cuenta para marcar la diferencia con empresas que venden productos de similares características es sin duda el talento humano con el que cuentan, es por esta razón que las empresas deben dedicar tiempo y esfuerzo para vincular a sus empleados con la estrategia empresarial, invertir en su capacitación y procurar contar con el personal más eficiente y capaz.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, que les permita exportar y ser más competitivos, para lo cual es imprescindible contar con personal competente y altamente capacitado para el puesto al que sea asignado, puesto que se debe considerar que los empleados son la base fundamental para poder obtener un producto que se diferencie de la competencia.

El giro existente en la empresa actual hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, lo cual permite a las empresas concientizar sobre el trato que dan a sus trabajadores, considerando que son el talento fundamental

⁶ ROMERO, Alberto, *Globalización y Pobreza*, Primera Edición, Editorial e – libro, 2002.

que puede aportar con sus conocimientos, habilidades, experiencia, destrezas y demás características humanas, lo cual permite obtener productos y prestar servicios que permitan diferenciarse y obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Por estas razones las empresas no desean equivocarse a la hora de gestionar a su personal, ya que el talento humano es el eje fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, por lo cual es necesario realizar una selección de personal eficiente lo cual se logra a través de la aplicación de la Gestión del Talento Humano por Competencias, la misma que busca desarrollar en los trabajadores aspectos como:

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Ética
- Habilidad analítica
- Capacidad de aprendizaje y de adaptación al cambio, entre otras.⁷

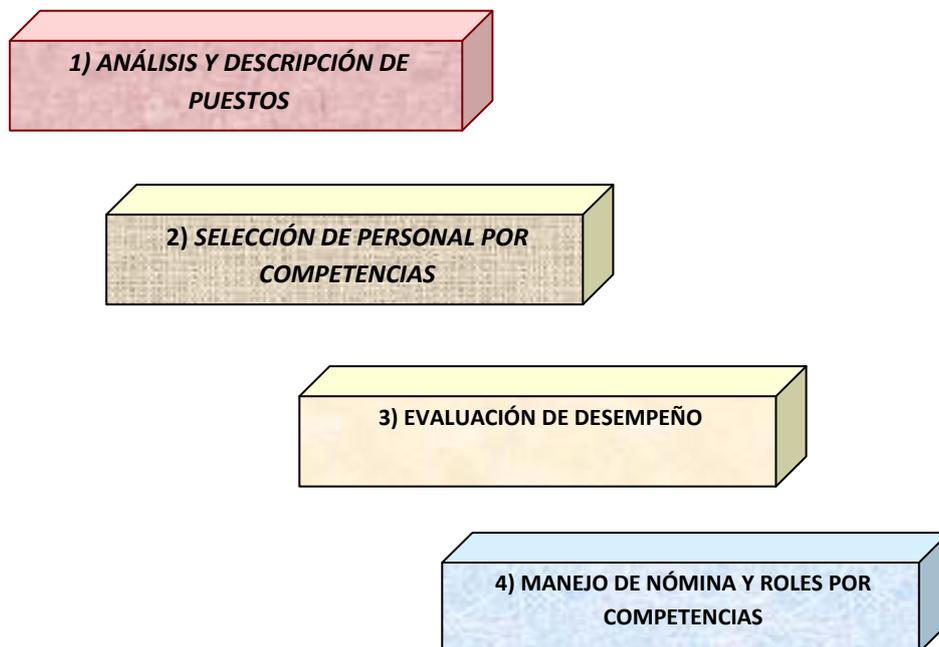
Para entender mejor la gestión de Talento Humano por Competencia es necesario definir que es competencia, dicho término hace referencia a las características de personalidad y comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.⁸

⁷ ALLES, Martha, Op. Cit. p. 82

⁸ ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, Primera Edición, Editorial Granica, 2006.

Competencia es una característica fundamental del hombre que indica las formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.⁹

Los servicios que prestará el presente proyecto a sus clientes constituido por empresas del sector Norte de Quito, dentro del proceso de Gestión de Talento Humano por Competencias es el siguiente:



1. Como primer paso dentro de este proceso se encuentra el *análisis y descripción de puestos por competencias*, el mismo que comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información básica referente a cada puesto de trabajo como son: contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos, contexto en que las tareas deben ser realizadas y que personas deben contratarse para determinada posición, de esta base fundamental depende la realización eficiente de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos empleados.¹⁰

⁹ SPENCER, Lyle, *Competencia en el trabajo, modelos para un mejor desempeño*, Editorial Wiley, Estados Unidos, 1993.

¹⁰ ALLES, Martha, Op. Cit. p. 110

2. *La selección de personal por competencias.* La selección de personal es una actividad propia de las áreas de Talento Humano y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial, experiencia, conocimientos, competencias y capacidad de adaptación, para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, puesto que en ella se describe lo que se requiere para un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo a través de un análisis de las competencias requeridas, lo cual permite realizar una mejor evaluación de los posibles candidatos. Para efectuar la selección por competencias se requiere trabajar en base a un modelo de competencias, el mismo que debe basarse en la misión y visión organizacionales y además debe considerar las competencias requeridas acorde al perfil solicitado, tomando en cuenta las expectativas y necesidades de nuestros clientes, este proceso se realiza mediante la utilización de entrevistas por competencias y los centros de valoración conocidos también como Assesment Center. Las *entrevistas de personal por competencias* consisten en una herramienta que busca encontrar hallazgos de comportamientos pasados de la persona que sean exitosos y que sirvan como antecedentes del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales, como por ejemplo: Denos un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? o describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo?. Esta herramienta constituye uno de los factores más influyentes para tomar una decisión final sobre si se debe o no contratar a un candidato. Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el entorno del puesto de trabajo. ¹¹

¹¹ DIRUBE, José, *Un modelo de gestión por competencias*, Ediciones Gestión, Primera edición,

3. La *evaluación de desempeño por competencias* constituye una serie de métodos utilizados en aspectos como: ascensos al personal, cambios en remuneraciones, para conocer el comportamiento de los empleados con relación al trabajo, lo cual permite realizar una retroalimentación y buscar soluciones a comportamientos errados; para evaluar el desempeño por competencias es necesario contar con la descripción del puesto por competencias y escoger la herramienta de evaluación correcta.

4. El *manejo de nómina y roles por competencias*, constituye el proceso de gestión de competencias más difícil de implementar, puesto que este tipo de compensación obliga a que la empresa efectúe sistemas de remuneración variables, en donde se considerarán para el cálculo elementos como: las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.¹²

Dependiendo de la acogida que posean los servicios que desea proporcionar la empresa, se espera incorporar el servicio de: *formación, capacitación y entrenamiento por competencias*, el mismo que busca proporcionar a los empleados mayor aptitud y conocimientos para poder desempeñarse con éxito en sus trabajos, considerando las necesidades específicas de capacitación que requiere cada persona en base a su puesto de trabajo, para lo cual es necesario definir las competencias requeridas y evaluar a los empleados. E igualmente dependiendo de los requerimientos de los clientes se efectuará evaluaciones de satisfacción del cliente interno y análisis de clima laboral.

La gestión del personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas e igualmente en nuestro país, ya que es necesario asegurarse de contar con personal calificado y competente, es por este motivo que el presente proyecto busca enfocarse principalmente a este nueva

¹² ALLES, Martha, Op. Cit. p.

técnica con el objetivo de poder proporcionar a las empresas una manera segura y confiable para contratar el personal idóneo, sin que nuestros clientes deban contar obligatoriamente con un departamento especializado en Talento Humano o con personal capacitado en el tema de competencias, puesto que nuestra empresa proporcionará de manera externa, la asesoría necesaria que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, obviamente mediante una coordinación adecuada con los directivos de la organización, considerando que la implementación de este modelo de gestión tendrá éxito solo si la información que se proporcione sea entendible para todos los integrantes de la organización, sea útil para la empresa, confiable, de fácil manejo y que en conjunto permita el desarrollo de las personas. Esto se lo realizará utilizando herramientas que permitan medir la satisfacción del cliente interno, evaluar al personal existente, seleccionar al personal más idóneo considerando sus habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas, conocimientos y comportamientos, brindar capacitación de acuerdo a las necesidades de cada puesto y a los requerimientos de cada empresa, lo cual conlleva a un solo objetivo: mejorar la productividad de la empresa y el desempeño exitoso de sus empleados.

En síntesis los beneficios que proporciona el presente proyecto de asesoría en Talento Humano a empresas ubicadas en el sector norte de Quito son las siguientes:

- Lograr la contratación de la persona más idónea, capacitada y competente.
- Disminuye la rotación de personal.
- Permite obtener empleados satisfechos y comprometidos con su trabajo.
- Contar con personal altamente capacitado y actualizado en sus conocimientos en base a las necesidades que requiere cada puesto de trabajo.
- Se obtiene un clima laboral positivo.
- Se proporciona a los empleados la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.
- Ayuda a contar con empleados altamente competitivos y que posean la capacidad de adaptarse al entorno actual.

- Facilita la identificación de las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto cada vez más complejo y desafiante.
- Permite adoptar sistemas de gestión y evaluación que permitan valorar y premiar de un modo coherente a las personas.
- El modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias constituye un modelo versátil que se adapta a cualquier clase de empresas, sean estas grandes, medianas y pequeñas.

2.2. Objetivos del Estudio de Mercado:

El estudio de mercado se efectúa para conocer todo lo relacionado con la oferta, demanda, precios y comercialización del servicio a prestarse, lo cual permitirá conocer la viabilidad del proyecto basándose en el mercado existente.

El **estudio de mercado** permite estudiar algunas variables sociales y económicas que condicionan al proyecto aun siendo aparentemente ajenas a este, entre ellas se puede mencionar: la tasa de crecimiento de la población, los precios de los bienes competitivos y complementarios, los desarrollos tecnológicos, hábitos de consumo, políticas de gobierno, etc.¹³

Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

- Ratificar la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen las empresas de asesoría existentes en el mercado.

¹³ MIRANDA, Juan José, *Gestión de Proyectos*, Quinta Edición, MM Editores, Bogotá – Colombia, 2005, p. 84

- Determinar la cantidad de servicios provenientes de una unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a un determinado precio.

- Conocer los medios que se emplean para que los servicios lleguen a los usuarios.

- Establecer el riesgo que existe de que el servicio pueda ser o no aceptado en el mercado.

- Conocer la competencia existente en el mercado, para poder crear ventajas competitivas que permitan diferenciarnos de los demás.

- Fijar el precio de los servicios a proporcionarse, para establecer el precio que permita generar un margen de utilidad rentable para la empresa.

2.3. Análisis de la competencia:

Competencia es la forma de actividad económica que persiguen las empresas para introducirse en un mercado determinado y alcanzar mayores beneficios, mediante el aumento de la calidad, precios comparativos, concesión de créditos mercantiles, mejora del servicio, creación de incentivos, innovación de marcas, presentación del producto y campañas publicitarias.¹⁴

¹⁴ DÁVALOS, Nelson, *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, Editorial Ecuador, p 111

Tipos de Competencia:

Mercado de competencia perfecta en Economía Abierta:

Las características más significativas de una competencia perfecta son:

- Existen tantos compradores y vendedores que ninguno, por sí solo, afecta el precio;
- El producto que se ofrece al mercado es homogéneo;
- Todos los actores del mercado tienen la misma información suficiente y necesaria de modo que ninguno puede manipular el mercado;
- No se presentan barreras de entrada a nuevos vendedores ni compradores¹⁵.

Lo anterior conduce a que todos los productores y vendedores aceptan el precio del mercado.

Mercado de competencia imperfecta

En estos mercados también hay muchos vendedores y muchos compradores, pero no se cumplen todas las condiciones expuestas anteriormente. Por lo general, hay desconocimiento de la información por algunos de los actores, normalmente muchos, y, además, no hay homogeneidad del producto. El resultado es que la firma puede influenciar en el precio del producto.

¹⁵ SCHOTTER, Andrew, *Microeconomía un enfoque moderno*, Editorial CECSA, México 1996.

Las empresas que se encuentran en este mercado tienden a competir con precios para vender más, lo que ha conducido a las famosas “guerras de precios” donde sobreviven las empresas que han construido **ventajas competitivas** y por eso han logrado ser empresas **competitivas**.

La American Marketing Association (A.M.A.), define a la competencia imperfecta como una situación del mercado en la que muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña, compiten por el patrocinio del consumidor.

En síntesis, se puede definir la **competencia imperfecta** como una situación del mercado en la que los vendedores o empresas que compiten en él, tienen cierto control sobre el precio debido a que ofertan productos diferenciados y/o limitan el suministro. Además, en este tipo de mercado existe información incompleta del mercado y comportamiento emocional de compra, por lo que las empresas utilizan la promoción para informar, persuadir o recordar a su mercado meta las características y beneficios de sus productos.

El monopolio y el oligopolio, son dos tipos de competencia imperfecta:

- **Monopolio:**

El monopolio es el mercado de bienes o servicios en donde existe un oponente y numerosos demandantes.¹⁶

¹⁶ DÁVALOS, Nelson, Óp. Cit. p. 368

El mercado también genera monopolios. Algunos empresarios buscan afanosamente evitar la competencia en los mercados mediante la protección del Estado, bien sea por patentes de invención y otros rubros de la propiedad intelectual o mediante las concesiones de explotación de recursos naturales, vías de transporte, puertos aéreos, terrestres y marítimos, contratos de administración, producción y/o de distribución de energía y de otros bienes y servicios.

La teoría microeconómica denomina *monopolios sostenibles* a los monopolios que pueden establecer barreras para evitar el ingreso de otros rivales al mercado.

- **Oligopolio:**

El oligopolio es una forma de estructura de mercado en la cual solamente unas pocas empresas están vendiendo un determinado producto, en contraste con el vendedor único de monopolio y con los muchos vendedores en la competencia perfecta.¹⁷

El oligopolio supone la existencia de varias empresas, pero de tal forma que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado. Hay por ello una constante lucha entre las mismas para poder llevarse la mayor parte de la cuota del mercado en la que las empresas toman decisiones estratégicas continuamente, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la estructura empresarial de cada una.

¹⁷ EMERY, David, *Principios de Economía*, Primera Edición, SITESA Ediciones, México, p. 220.

Después de lo indicado podemos decir que el tipo de competencia del presente proyecto es una competencia imperfecta, representada en un oligopolio puesto que existen pocos vendedores que no poseen un producto homogéneo, puesto que cada empresa que proporciona servicios de asesoría en Talento Humano busca captar el mayor número de clientes a través de ventajas competitivas como son: un gran portafolio de productos, precio asequible, calidad de los servicios, publicidad adecuada, etc.

En la actualidad en nuestro país existen pocas empresas que proporcionen servicios de asesoría en Talento Humano, en su mayor parte constan organizaciones que efectúan actividades similares, lo que nos diferencia de las anteriores empresas es que el presente proyecto busca proporcionar un servicio integral, preocupándose de la parte más importante y esencial que posee una organización, la cual es conformada por sus empleados, adicionalmente se desea proporcionar asesoría enfocada en la Gestión de Talento Humano por Competencias, lo cual es un enfoque nuevo que pocas empresas poseen actualmente en el Ecuador, de esta forma se busca mejorar el clima laboral, el desempeño y en contexto general contar con personal proactivo y comprometido con su trabajo, con el propósito de conseguir un mayor desarrollo productivo y económico de nuestros clientes.

2.4. Análisis de la demanda:

“Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.”¹⁸

¹⁸ BACA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, Quinta Edición, Pág. No. 17

Para el análisis de la demanda del presente proyecto se va a utilizar una fuente primaria de recolección de información a través de la aplicación de encuestas, se utiliza esta fuente debido a que no existen datos históricos que nos permitan establecer la demanda del servicio. Las encuestas se van a realizar a empresas ubicadas en el sector Norte de Quito, con el fin de conocer el nivel de aceptación del servicio que se desea proporcionar, las preferencias que poseen los posibles consumidores y el conocimiento que se posee actualmente sobre el servicio. (*Ver Anexo No. 1*).

Para el cálculo de la muestra para el presente proyecto se ha decidido segmentar el mercado de la siguiente manera:

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.¹⁹

¹⁹ **BARRERA Marco**, Seminario – Taller: Mecanismos de Promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI, Septiembre 2001, **MARCh**<http://www.pequenaindustria.com.ec/index>.

Tomando en cuenta estas definiciones se considera que las grandes empresas no serían objeto del presente proyecto fundamentalmente porque mantienen departamentos internos de Talento Humano; esta percepción se refuerza en el hecho de que dada la eliminación de la tercerización laboral en el Gobierno de Rafael Correa, en la actualidad no hay la posibilidad de subcontratar a través de terceras empresas; por esta razón el mercado constaría en su mayoría por microempresas, pequeñas y medianas empresas; sin embargo debe establecerse que las microempresas dado el volumen de sus ingresos se considera que no estarían en la posibilidad de acceder a los servicios de una asesoría de personal, puesto que esto representaría un egreso muy alto y si se considera que generalmente son empresas de tipo familiar, éstas recurren en su mayoría a la contratación a través de recomendaciones o contratan familiares cercanos; por lo tanto el mercado está constituido en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas, cuya actividad requiere de mayores volúmenes de personal, pero el número de los mismos no justifica tampoco la existencia de un Departamento de Talento Humano interno, puesto que esto representaría un egreso administrativo significativo; así desde el punto de vista económico resulta más conveniente subcontratar una empresa externa para que efectúe todo el proceso de reclutamiento de personal y gestión de talento humano. En este sentido la dimensión del mercado de las pequeñas y medianas empresas que se conoce según el último estudio sobre el tema es que existen 15.000 PYMES²⁰ hasta el año 2000, por este motivo considerando el crecimiento que existe en este tipo de empresas se estima que el número de PYMES existentes en la actualidad es de alrededor de:

PYMES

21.166

De estas se sabe que el 77% se concentran en Quito y Guayaquil, entonces entre estas dos ciudades estarían distribuidas:

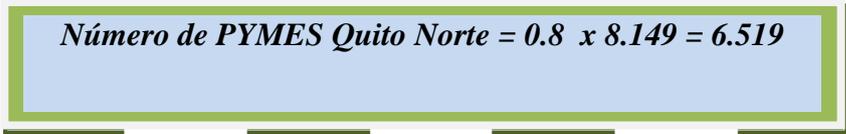
²⁰ Artículo: Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional; Marco Barrera; Cámara de la Pequeña y Mediana Industria CAPEIPI, Septiembre 2001.

$$\text{Número de empresas Quito y Guayaquil} = 0.77 \times 21.166 = 16.298$$

Suponiendo que la distribución entre ambas ciudades sea del 50% para cada una, entonces el número de empresas y pequeñas y medianas en Quito es:

$$\text{Número de PYMES Quito} = 0.5 \times 16.298 = 8.149$$

De acuerdo al Municipio de Quito, el 80% de las empresas de la ciudad se concentran en la zona comercial de la misma que es el norte, entonces el número de empresas pequeñas y medianas de Quito ubicadas en el norte de la capital sería:


$$\text{Número de PYMES Quito Norte} = 0.8 \times 8.149 = 6.519$$

Para la aplicación de las encuestas se tomará en cuenta los siguientes antecedentes:

- 1) La información se levantará utilizando el sistema de rutas aleatorias para asegurar que la selección de individuos se base en criterios de estricta aleatoriedad.
- 2) Se aplicará las encuestas a pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector norte de Quito, puesto que a este sector se enfoca el presente proyecto, en su mayoría a funcionarios del departamento de Talento

Humano en el caso de que lo hubiera o caso contrario al administrador o persona asignada por los directivos de la empresa.

Cálculo de la muestra:

Para el cálculo de la muestra se utilizará la presente fórmula:

$$n = \frac{(Zc)^2 * Np (1 - p)}{e^2 (N) + (Zc)^2 p (1 - p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

Zc = Valor de Z crítico correspondiente a un valor dado del nivel de confianza

p = proporción de éxito en la población

e = margen de error en la proporción de la muestra

Aplicación de la fórmula:

Para el cálculo de la muestra hemos considerando los siguientes valores en el caso específico del presente proyecto:

Tabla 2.1.

RESUMEN DE DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA

PARÁMETRO	VALOR	OBSERVACIONES
<i>n</i>	?	
<i>N</i>	6.519 <i>empresas</i>	<i>Número de pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector Norte de Quito, de acuerdo a análisis de la segmentación del mercado.</i>
<i>Zc</i>	1.96	<i>El valor Z crítico correspondiente a un valor del nivel de confianza del 95%</i>
<i>p</i>	50% = 0.50	<i>Debido a que no existen datos de investigaciones anteriores se toma una proporción de éxito del 50%</i>
<i>e</i>	7 % = 0.07	<i>Se ha establecido un margen de error del 7% de la proporción de la muestra.</i>

Fuente: Resumen de datos para el cálculo de la muestra, 2010

Elaborado por: Autora

$$(1,96)^2 * 6.519 (0,50) (1 - 0,50)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(0,07)^2 (6.519) + (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)$$

$$6.260,85$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$32,9035$$

$$n = 190,28 = 190$$

Con la aplicación de la fórmula obtenemos como tamaño de la muestra a 190 unidades, es decir que se deberán realizar las encuestas a 190 empresas del sector norte de Quito.

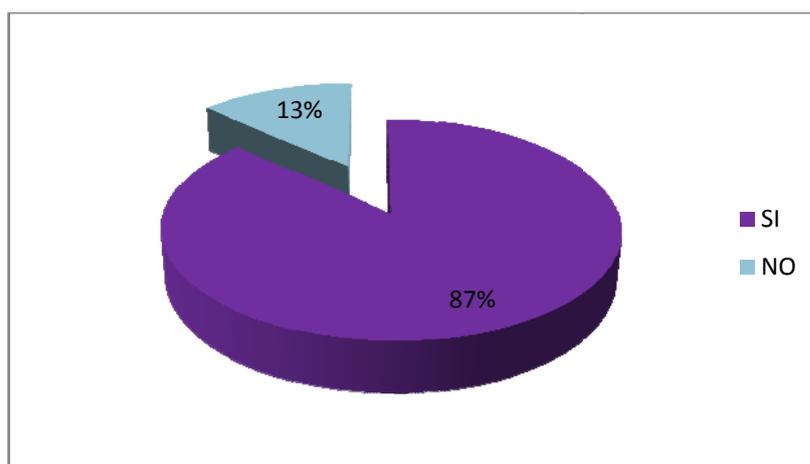
Análisis de los resultados de la encuesta:

Después de la aplicación de la encuesta realizada en las 190 empresas ubicadas en el sector norte de Quito, se obtuvieron los siguientes resultados:

- *PREGUNTA No. 1*

¿Para la gestión del Talento Humano de su empresa, ustedes contratan los servicios de empresas que brinden Asesoría en el tema?

GRÁFICO 2.1.



Fuente: Encuestas - Investigación

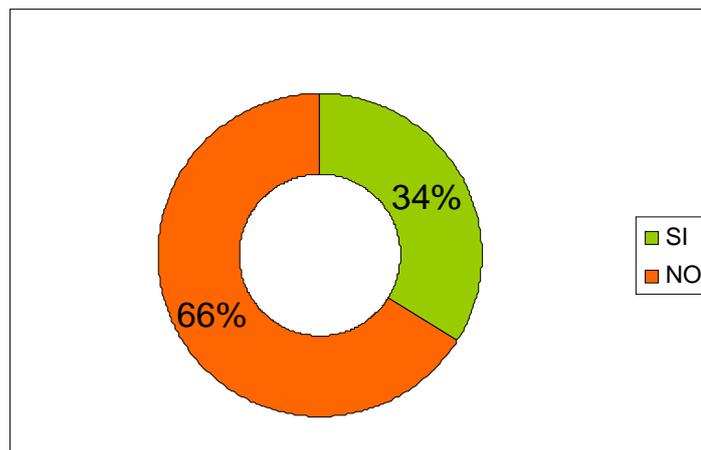
Elaborado por: Autora

De las 190 empresas encuestadas 165 indicaron que **SI** contratan de una u otra forma los servicios de empresas que brinden Asesoría en Talento Humano, lo que constituye el 87 % de los encuestados, mientras que 25 empresas indicaron que **NO** contratan los servicios, lo cual representa el 13% de los encuestados.

- *PREGUNTA No. 2*

¿Conoce qué es la Gestión de Talento Humano por Competencias?

GRÁFICO No. 2.2.



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Autora

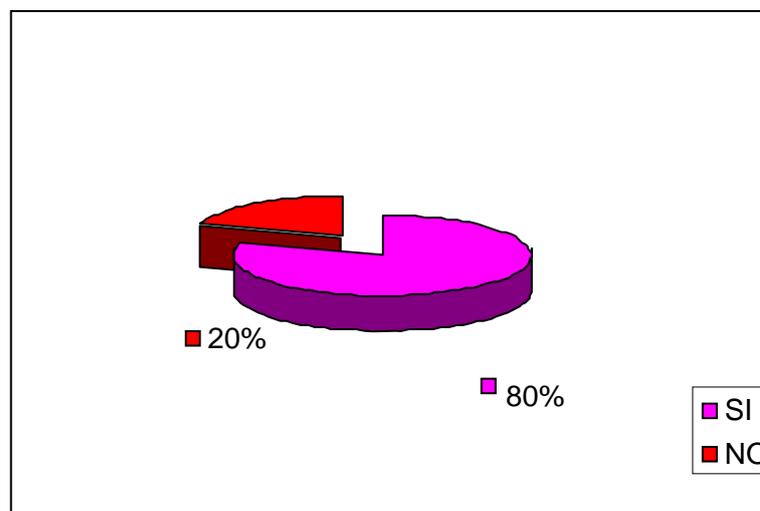
Del total de encuestados 65 personas respondieron que **si** conocen que es la Gestión de Talento Humano por competencias. El número restante respondió que **no** tenía conocimiento sobre este tema, por lo cual podemos establecer un porcentaje del 34 % para las respuestas afirmativas y del 66 % para las respuestas negativas.

Con estos resultados podemos llegar a la conclusión de que existen muchas empresas que no conocen las ideas innovadoras que posee la Gestión de Talento Humano por Competencias, de esta forma el presente proyecto puede aprovechar esta información para proporcionar un valor agregado a sus clientes, a través de la publicidad y promoción que permitan dar a conocer los beneficios que proporciona la Gestión por competencias para la administración del Talento Humano de las empresas.

- *PREGUNTA No. 3*

¿Le gustaría contar con los servicios de una empresa de asesoría en Talento Humano que le permita atraer, seleccionar e incorporar al personal más idóneo y capacitado para formar parte de su organización?

GRÁFICO No. 2.3.



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Autora

En esta pregunta 152 empresas encuestadas respondieron afirmativamente, y las 38 restantes respondieron que no les gustaría contar con los servicios de asesoría

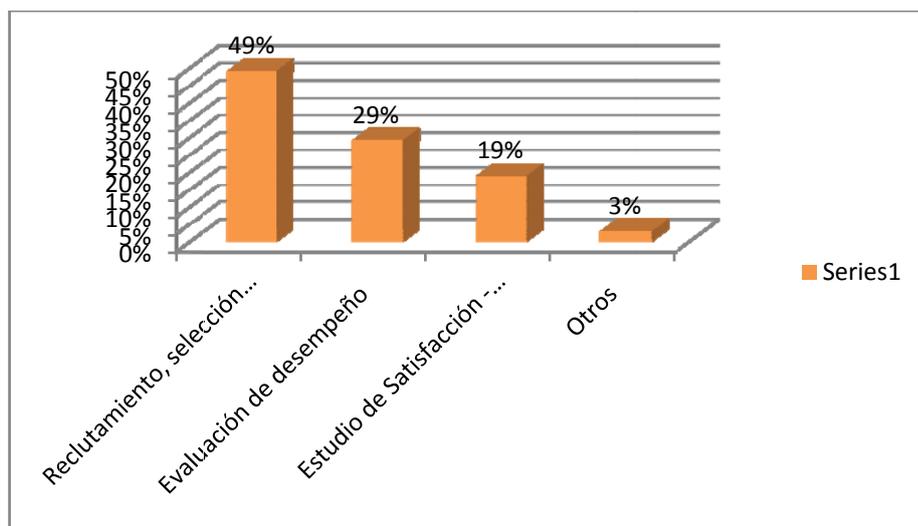
en Talento Humano. Lo cual nos permite conocer que el 80% de las empresas encuestadas están interesadas en nuestros servicios y solo un 20 % no lo está.

Esto nos permite establecer que existe un amplio mercado para la prestación de los servicios de asesoría en Talento Humano que deseamos proporcionar, puesto que una gran cantidad de los encuestados responden positivamente a la oferta de servicios que ofrece el presente proyecto, lo cual nos permite obtener una visión más clara de que nuestro servicio tendrá la aceptación por parte de los potenciales consumidores.

- *PREGUNTA No. 4*

Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, ¿en cuál de las siguientes actividades desearía tener Asesoría?

GRÁFICO 2.4.



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Autora

En esta pregunta teníamos las siguientes opciones:

- Reclutamiento, selección de personal y capacitación del personal
- Evaluación de desempeño
- Estudios de satisfacción del cliente interno
- Otros

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Tabla 2.2.

Pregunta 4

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Reclutamiento, selección y capacitación	74	49%
Evaluación de desempeño	44	29%
Estudio de Satisfacción - Cliente Interno	29	19%
Otros	5	3%
TOTAL	152	100%

Fuente: Encuestas – Investigación

Elaborado por: Autora

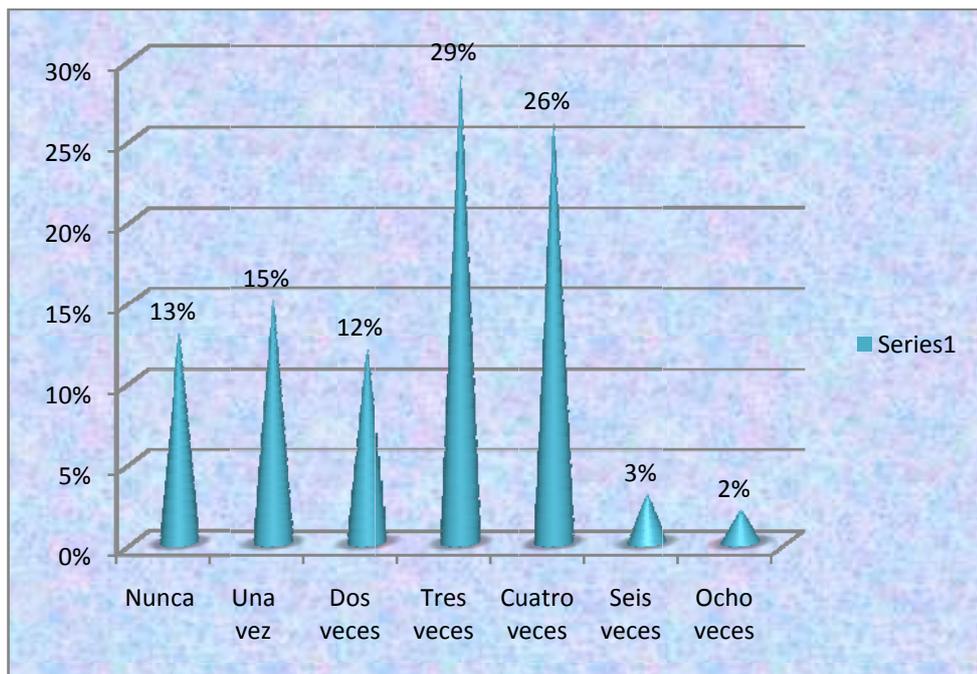
De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que la mayor parte de los encuestados se encuentran más interesados con los servicios de reclutamiento, selección y capacitación, seguidos por las evaluaciones de desempeño y los estudios de satisfacción del cliente interno, dentro de la opción otros algunos de los encuestados solicitaron el servicio de realización de nómina de pagos, salud ocupacional, análisis de clima laboral de sus empleados, entre otros.

Estas respuestas nos permiten establecer que el servicio principal que debe proporcionar la empresa debe enfocarse al reclutamiento, selección y capacitación del personal, ya que los posibles clientes están más interesados sobre este tema según los resultados obtenidos en las encuestas.

- **PREGUNTA No. 5**

¿Con qué frecuencia se contrata servicios de Asesoría en Talento Humano al año en su empresa?

GRÁFICO 2.5.



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Autora

A continuación en la tabla adjunta se detalla más claramente los resultados obtenidos en la presente pregunta:

Tabla 2.3.		
Pregunta 5		
Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Nunca	25	13 %
Una vez	29	15 %
Dos veces	23	12 %
Tres veces	54	29 %
Cuatro veces	50	26 %
Seis veces	6	3 %
Ocho veces	3	2 %
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuestas – Investigación

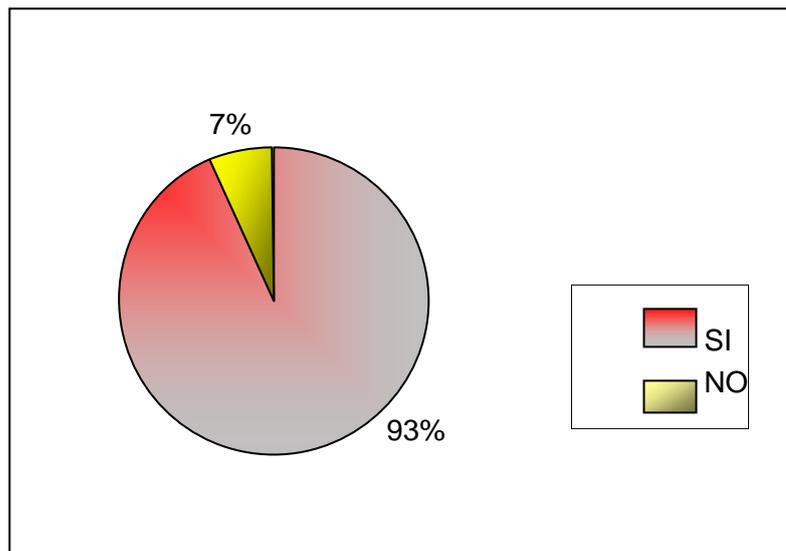
Elaboración: Autora

En la tabla 2.3. se pueden observar los resultados obtenidos en la encuesta relacionados con la frecuencia que se contrata servicios de asesoría en Talento Humano en las empresas encuestadas, obteniendo como resultado que la mayoría de las empresas contratan tres veces al año los servicios de empresas que brindan servicios de asesoría en Talento Humano, lo cual nos servirá como base para determinar la demanda que posee el servicio que se desea proporcionar en el presente proyecto.

- *PREGUNTA No. 6*

¿Cree Ud. que un servicio de Asesoría en Talento Humano mejoraría el nivel de calidad y productividad en la empresa?

Gráfico 2.6.



Fuente: Encuestas - Investigación

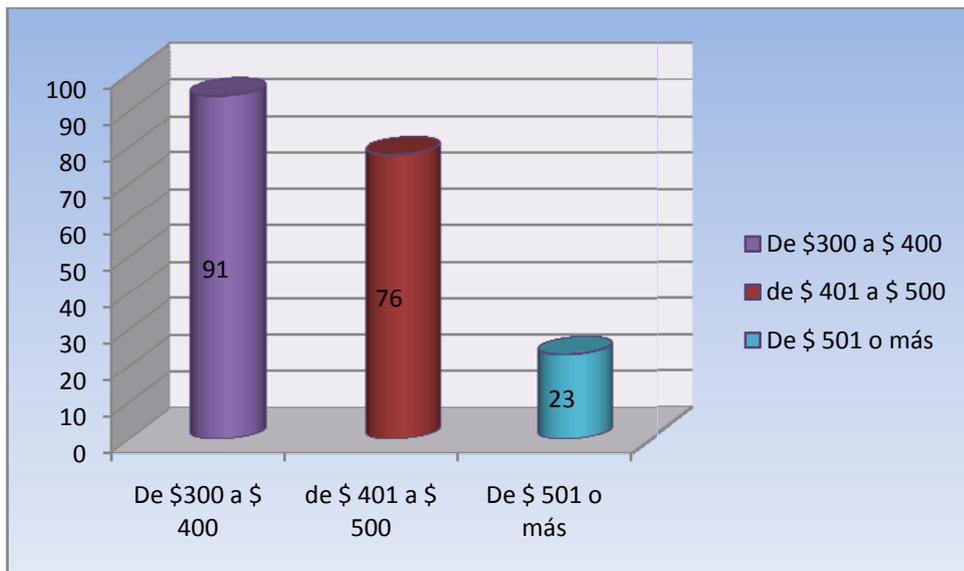
Elaborado por: Autora

En esta pregunta 177 de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente, y las 13 restantes respondieron que un servicio de asesoría en talento humano no mejoraría el nivel de calidad y productividad de la empresa. Con esta respuesta podemos concluir que la mayoría de los encuestados ven de manera positiva el servicio que busca proporcionar el presente proyecto, considerándolo una opción para incrementar los niveles de productividad y eficiencia de las empresas que dirigen las personas entrevistadas.

- *PREGUNTA No. 7*

¿Qué valor estaría dispuesto a cancelar por un servicio de Asesoría en Talento Humano mensualmente?

GRÁFICO 2.7.



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Autora

Se obtuvieron los siguientes resultados en la presente pregunta:

En la primera opción que corresponde a un rango de \$ 300 a \$ 400 fue escogida por 91 empresas, es decir el 48 % de los encuestados, la segunda opción que corresponde a un rango de \$ 401 a \$ 500 fue escogida por 76 empresas, es decir el 40 % de los encuestados y la última opción con un rango de \$ 501 o más fue escogida por 23 empresas, es decir el 12% del total de empresas encuestadas.

2.4.1. Proyección de la demanda:

Para la determinación y posterior proyección de la demanda se ha decidido tomar como base, lo indicado anteriormente en la segmentación de mercado, en donde se estableció que existen 6.519 pequeñas y medianas empresas en el sector Norte de Quito, lo cual hemos multiplicado por el porcentaje de respuestas afirmativas que obtuvimos en la pregunta No. 3 de la encuesta efectuada en donde se obtuvo como resultado que el 80% de los encuestados estarían dispuestas a contratar nuestros servicios, así determinamos que la demanda es de 5.215 empresas.

Para la proyección de la demanda se considera un crecimiento del 3.9%²¹; considerando que las PYMES crecieron en dicho porcentaje en el periodo comprendido de 2000 al 2008.

Bajo este contexto, la proyección de la demanda de los servicios de asesoría en Talento Humanos para pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito es:

Tabla 2.4.

Proyección de la demanda

Año de vida del proyecto	Número de empresas
1	5.215
2	5.418
3	5.630
4	5.849
5	6.077

Elaborado por: Autora

²¹ Artículo: Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional; Marco Barrera; Cámara de la Pequeña y Mediana Industria CAPEIPI, 2009

Para esta proyección se utilizó la fórmula:

$$\text{Número de empresas} = 5.215 \times (1 + 0,039)^{\text{Año de vida} - 1}$$

2.5. Análisis de la oferta:

El estudio de la oferta, consiste en conocer los volúmenes de producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan.

Durante el proceso de recolección de datos, es frecuente que las organizaciones eviten dar información sobre sí mismos, por lo que es necesario establecer ciertos procedimientos o técnicas para obtener los datos o información que se requiere. Por ello, lo primero es determinar el número de productores y oferentes que intervienen en el área de influencia, es decir, nuestra competencia. Aunque inicialmente debe describirse el tipo de mercado en el que se desempeñará la empresa; se sabe que las empresas medianas y grandes (más de 20 empleados) cuentan con un departamento especializado en talento humano a nivel interno, así la competencia se centra en el mercado constituido por pequeñas y micro empresas donde la existencia de una persona encargada del talento humano se hace demasiado costosa para la institución considerando el tamaño de la misma, así, la competencia de la empresa la constituyen las empresas dedicadas a la gestión del Talento Humano, aunque debe decirse que la mayoría de estas empresas son medianas y pequeñas, así que no participan de una gran parte del mercado. En este sentido se han identificado en Quito dos tipos de competidores:

La Competencia Directa

La competencia directa es aquella que ofrece exactamente el mismo tipo de servicio que la empresa, participan del mismo mercado objetivo y en este sentido afectan directamente la demanda de la organización, por el tipo de actividad en la que se desenvolverá el proyecto, la ubicación geográfica se considera importante, así se ha establecido que la competencia directa son aquellas empresas del área de gestión del Talento Humano localizadas en la ciudad de Quito, el siguiente listado muestra las más importantes, las mismas que anteriormente tercerizaban personal como parte de su actividad principal y por ende cuentan con importantes carteras de clientes.

TABLA 2.5.		
EMPRESAS DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO		
<i>NOMBRE DE LA EMPRESA</i>	<i>DIRECCIÓN</i>	<i>CIUDAD</i>
1 SAGALAS, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, CIA. LTDA.	ROBLES 334	QUITO
2 LAQUIS ASESORÍA TÉCNICA S.A.	12 DE OCTUBRE 2697	QUITO
3 NOMITRADE S.A.	AV. 6 DE DICIEMBRE S/N	QUITO
4 SERVIAMAPEC S.A.	AV. 6 DICIEMBRE S/N	QUITO
5 VASTEMP CIA LTDA.	LA RÁBIDA 236	QUITO
6 CF PEOPLE PROVIDER SOLUCIONES EMPRESARIALES S.A.	12 DE OCTUBRE 2697	QUITO
7 TOP LABORAL RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS S.A.	JORGE WASHINGTON 742	QUITO
8 RECURS. O.S. AYUDA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS S.A.	JORGE WASHINGTON 742	QUITO
9 PROVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PROADTH CIA LTDA.	VEINTIMILLA E5-13	QUITO
10 SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES AKAPA CIA LTDA.	AV. 10 DE AGOSTO 595	QUITO
11 SERVICIOS DE COORDINACIÓN EJECUTIVA SERVICEJ S.A.	JUAN LEÓN MERA 375 Y ROBLES	QUITO
12 DEPROSER CIA LTDA.	AV. 10 DE AGOSTO N14-107 Y RIOFRÍO	QUITO
13 SERVIDEPRO CIA LTDA.	AV. 10 DE AGOSTO N14-107 Y RIOFRÍO	QUITO
14 PROVESERV S.A.	AV. AMAZONAS N32-139	QUITO
15 SERVICIOS YCC CIA. LTDA.	AV. 10 DE AGOSTO Y DANIEL HIDALGO 132	QUITO
16 MARÍA DEL CARMEN MONCAYO Y COMPAÑÍA	AV. COLON Y 6 DE DICIEMBRE 2130	QUITO
17 PERSONALSERV CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS 477 MEJÍA 3-08	QUITO
18 NOVALIANZA COMPAÑÍA DE SERVICIO TEMPORALES S.A.	JORGE DROM 827	QUITO
19 GRUTEMPO 2000 CIA. LTDA.	JORGE DROM 827	QUITO
20 SERVICIOS GENERALES GENSERV CIA. LTDA.	JORGE DROM 827	QUITO
21 SERVICEROALS CIA. LTDA.	FRANCISCO RUEDA S/N	QUITO
22 CORPORACIÓN MERCANTIL GRUMER CORPOGRUMER S.A.	JOSÉ MIGUEL CARRIÓN 120	QUITO
23 SOURCINGTOP S.A.	ISAAC ALBÉNIZ 100	QUITO
24 SEPROFE SERVICIOS PROFESIONALES DE PERSONAL S.A.	AV. SIMON BOLIVAR S/N	QUITO
25 CONSULPLUS ORGANIZACIONAL S.A.	AV. SHYRIS 3140	QUITO

26 ECUATORIANA DE CAPACITACIÓN Y PERSONAL S.A.	LA INDUSTRIAL 307	QUITO
27 PROPESEL CIA. LTDA.	12 DE OCTUBRE 1805 Y CORDERO	QUITO
28 CONSULVIP S.A.	AV. REPÚBLICA OE3-43 Y ULLOA	QUITO
29 ADECCOIBERIA S.A. 40 GLOBAL BUSINESS	BELLAVISTA 458 IÑAQUITO 1261	QUITO
30 SEADCAPER S.A.	GONZÁLEZ SUAREZ 941 Y CORUÑA	QUITO
31 INTEGRALIC COMERCIO & SERVICIOS S.A.	AV. 6 DE DICIEMBRE	QUITO
32 PARASKEVAS ECUADOR S.A.	JUAN GONZÁLEZ N 3526	QUITO
33 SEMAD CIA. LTDA.	AV. REPUBLICA 500	QUITO
34 CORNI S.A.	ARROYO DEL RIO 117	QUITO

Fuente: Asociación de Gestión Humana del Ecuador

Elaborado por: Autora

Como puede observarse, el volumen de empresas participantes de este mercado no es muy significativo, sin embargo debe afirmarse que deben considerarse medianas o pequeñas y puesto que poseen estructuras de costo y carteras de clientes similares; se ha decidido realizar el estudio en base a una entrevista efectuada al Ing. Juan Francisco Hidalgo Jiménez, Representante Legal de la firma SAGALAS Servicios Administrativos Cía. Ltda., se determinó que en esta empresa, la cartera de clientes es de aproximadamente 5 empresas que mantienen contratos de prestación de servicios anuales y otras 20 que llaman a la firma con cierta regularidad dependiendo de sus necesidades de servicio, si se considera que cada una de las empresas participantes de este mercado al ser similares mantienen una cartera de clientes del mismo tamaño, se podría afirmar entonces que la oferta existente es:

***OFERTA GENERADA = (Clientes Regulares + Clientes Ocasionales) x
Número de empresas ofertantes***

$$\text{OFERTA GENERADA} = (20 + 5) \times 34$$

$$\text{OFERTA GENERADA} = 25 \times 34 = 850$$

Competencia Indirecta:

Son aquellas empresas que satisfacen el mercado de forma lateral, es decir, no tienen como principal actividad la asesoría en talento humano pero si deben brindar el servicio a algún cliente están en capacidad de hacerlo; este tipo de competencia es difícil de dimensionar en el presente caso porque está constituida por todos aquellos profesionales que se encuentran trabajando o no en alguna de las empresas antes mencionadas y que suelen brindar asesoría a ciertas empresas en caso de que se presente la oportunidad aunque no es su principal fuente de ingresos.

2.5.1 Proyección de la oferta satisfecha

Con el fin de determinar la evolución del mercado en el que se participará, se tomará en cuenta que en general las empresas de asesoría en talento humano, deben considerarse microempresas de acuerdo a las definiciones previas, por lo tanto estas crecen a una tasa media del 15% anual²², además se sabe que debido a la dinámica normal del mercado, las empresas participantes de este sector plantean crecimientos anuales de participación de mercado del 2% máximo con el fin de no inflar las expectativas de ingreso para sus planificaciones; tomando en cuenta estas afirmaciones, se ha establecido la oferta del proyecto a través de la multiplicación del número de empresas ofertantes obtenidas en la tabla 2.5, por la participación que posee cada una en el mercado considerando los clientes regulares y ocasionales indicados anteriormente.

A continuación se plantea una evolución de la oferta satisfecha del mercado para los años de vida del proyecto, como sigue:

Tabla 2.6.

Proyección de la oferta satisfecha

AÑO	NÚMERO DE EMPRESAS OFERTANTES	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	OFERTA GENERADA
	(1)	(2)	(1) X (2)
1	34	25.00	850
2	39	25.50	995
3	45	26.00	1.170
4	52	26,52	1.379
5	60	27.06	1.624

Elaborado por: Autora

²² Artículo: Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional; Marco Barrera; Cámara de la Pequeña y Mediana Industria CAPEIPI, 2009

Los cálculos se efectuaron utilizando la siguiente formulación:

1) Para el cálculo del número de empresas ofertantes se utilizó la fórmula.

$$\underline{\text{No. De empresas ofertantes}} = \text{Empresas ofertantes} \times (1 + \text{Tasa de Crecimiento})^{\text{Año de vida} - 1}$$

En donde:

Empresas ofertantes = 34 empresas ofertantes según datos detallados en la tabla 2.5.

Tasa de crecimiento = 15% = 0.15

Cálculo año 2:

$$\text{Número de empresas ofertantes} = 34 \times (1 + 0,15)^{2-1} = 39$$

Cálculo año 3:

$$\text{Número de empresas ofertantes} = 34 \times (1 + 0,15)^{3-1} = 45$$

Cálculo año 4:

$$\text{Número de empresas ofertantes} = 34 \times (1 + 0,15)^{4-1} = 52$$

Cálculo año 5:

$$\text{Número de empresas ofertantes} = 34 \times (1 + 0,15)^{5-1} = 60$$

Ano de vida - 1

2) Para el cálculo de la participación del mercado se utilizó la siguiente fórmula:

$$\underline{\text{Participación del mercado}} = \text{No. De clientes} \times (1 + \text{Crecimiento P. Mercado})$$

En donde:

No. De clientes = 25 empresas

Crecimiento de la participación del mercado = 2% = 0.02

Cálculo año 2:

$$\text{Participación del mercado} = 25 \times (1 + 0,02)^{2-1} = 25.50$$

Cálculo año 3:

$$\text{Participación del mercado} = 25 \times (1 + 0,02)^{3-1} = 26$$

Cálculo año 4:

$$\text{Participación del mercado} = 25 \times (1 + 0,02)^{4-1} = 26.52$$

Cálculo año 5:

$$\text{Participación del mercado} = 25 \times (1 + 0,02)^{5-1} = 27.06$$

2.5.2 Proyección de la Demanda insatisfecha

Usando los resultados de la proyección de la demanda detalladas en la tabla 2.4 y la proyección de la oferta generada se puede hallar la proyección de la demanda insatisfecha para el mercado durante la etapa de vida del proyecto, lo cual se obtiene con la diferencia entre ambas, el resultado se muestra a continuación:

Tabla 2.7.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	DEMANDA (1)	OFERTA GENERADA (2)	DEMANDA INSATISFECHA (1) – (2)
1	5.215	850	4.365
2	5.418	995	4.423
3	5.630	1.170	4.460
4	5.849	1.379	4.470
5	6.077	1.624	4.453

Elaborado por: Autora

Como puede observarse, las previsiones no contemplan una saturación de la demanda del mercado durante la etapa de vida del proyecto lo cual es positivo para la iniciativa de negocio y permite dimensionar el proyecto sin limitantes de demanda.

2.6. Análisis y fijación de precios:

El uso del dinero lleva siglos siendo la norma dominante a la hora de realizar un intercambio comercial de bienes y servicios. Sin embargo, la fijación de precios es más que una simple actividad de rutina. De esta actividad depende en gran medida el desempeño de las ventas y en consecuencia el éxito de la organización involucrada, incluso junto a la distribución, la promoción y la definición del producto, se considera a la fijación de precios como uno de los elementos primordiales del célebre Marketing Mix enunciado por Neil H. Borden en 1964 y que aún se considera vigente. Aunque el proceso de ponderación del valor de un bien o servicio se debe a sus propias realidades, se estima indispensable evaluar varios factores antes de tomar una decisión:

- Conocer el mercado objetivo y medir el posicionamiento del producto.
- Definir el bien/servicio ofrecido, así como las estrategias de promoción y distribución.
- Estimar la influencia de los distintos niveles de la posible demanda sobre el precio de venta al público (Curva de la demanda).
- Calcular el costo total del servicio o producto ofrecido.
- Considerar el entorno legal y características de la competencia.
- Determinar el objetivo de la fijación de precios (atacar a la competencia, maximizar ganancias, estabilizar mercado).

Diferenciales de precios:

Existen varios criterios para implementar distintas modalidades de precios en torno a un mismo producto. Algunos de ellos son:

- **Calidad:** promedio vs. lujo, bueno vs. mejor.
- **Tamaño:** tamaño estándar, tamaño familiar, tamaño económico, tamaño gigante.
- **Usos:** leche para beber, leche para elaborar yogurt, teléfonos residenciales/teléfonos de negocios.
- **Recarga:** horario matiné vs. horario nocturno, montos especiales para horas pico en gimnasios o canchas deportivas.²³

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos

Bajo este contexto, dada la característica del mercado, la gama de precios cobrados por la competencia es muy amplia, en vista de que la empresa debe introducirse y captar mercado se empleará una estrategia de precios introductorios con un 10% menor que el de los competidores en promedio; según el Ing. Juan Francisco Hidalgo Jiménez, Representante Legal de la firma SAGALAS Servicios Administrativos Cía. Ltda. El precio medio por contrato mensual de asesoría es de \$ 400 (aunque este varía en función del tamaño de la empresa), la asesoría mensual permite a los clientes escoger dos de nuestros subproductos acorde a las necesidades y requerimiento de los clientes; el precio medio por servicio dado

²³ http://www.degerencia.com/tema/fijacion_de_precios

bajo la modalidad de llamada es decir que los clientes escogen una de las opciones de nuestros subproductos, es de \$ 150, así se fijarán los precios en:

$$\text{Contrato de asesoría mensual} = 0.9 \times 400 = \$360$$

$$\text{Precio medio asesoría por llamada} = 0.9 \times 150 = \$ 135$$

CAPÍTULO

III

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

3.1. Objetivos del estudio técnico y administrativo:

- Verificar la posibilidad técnica de la puesta en marcha del presente proyecto.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo del proyecto.
- Analizar y determinar la localización óptima del proyecto para conocer donde se instalará las oficinas del proyecto.
- Determinar la organización humana y jurídica necesaria para la prestación de servicios de asesoría.
- Identificar y describir el proceso del proyecto.

3.2. Descripción de los servicios a ofertar:

La empresa de Asesoría en Talento Humano posee como subproductos los siguientes:

- Análisis y descripción de puestos
- Selección de personal por competencias
- Evaluación de desempeño
- Manejo de nómina y roles por competencias

Para la prestación del servicio y mayor facilidad para nuestros clientes se ha establecido dos tipos de servicios los cuales son:

- **Contratos de asesoría mensual:** los contratos de asesoría mensual consiste en que el cliente puede escoger dos de los subproductos o servicios que proporciona la empresa, es así que se ha establecido los siguientes ejemplos de paquetes que se indican a continuación:

TABLA 3.1
PAQUETES DE ASESORÍA MENSUAL

<i>PAQUETES</i>	<i>SUBPRODUCTOS</i>	<i>OBSERVACIÓN</i>
PAQUETE No. 1	Incluye: * Análisis y descripción de puestos * Selección de personal por competencias	Recomendado para empresas nuevas, con el objetivo de establecer eficientemente cada uno de los puestos desde el inicio de las operaciones y contratar a personal idóneo.
PAQUETE No. 2	Incluye: * Manejo de Nómina y Roles por competencias. *Evaluación de desempeño por competencias	Recomendado para empresas pequeñas que no poseen un departamento de Nómina especializado en el tema.
PAQUETE No. 3	Incluye: * Análisis y descripción de puestos *Evaluación de desempeño por competencias	Recomendado para empresas que se encuentren en un proceso de Reestructuración organizacional, con el fin de dar una pauta sobre el rediseño de la estructura administrativa.

Elaborado por: Autora

- **Contratos de asesoría por llamada:** sirven para satisfacer necesidades específicas de nuestros clientes, es decir pueden escoger un subproducto de acuerdo a sus requerimientos.

3.3. Análisis de localización de la empresa:

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos.²⁴

El presente proyecto busca prestar servicio de asesoría en Talento Humano a empresas ubicadas en el sector norte de Quito, por lo que se deberá establecer en que parroquia del sector norte de la ciudad se encontrarán ubicadas las oficinas de la Empresa. Para establecer con mayor racionalidad la ubicación del establecimiento, a continuación se realiza los siguientes análisis utilizando el método cualitativo por puntos.

El método cualitativo por puntos consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización.²⁵

Para aplicar el método indicado se ha establecido los siguientes factores relevantes:

- Sector comercial
- Proximidad y disponibilidad del mercado
- Medios de transporte
- Disponibilidad de servicios básicos
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de mano de obra.

²⁴ GESTIÓN DE PROYECTOS, Miranda Juan José, Quinta edición, p. 122

²⁵ BACA, Gabriel, **EVALUACIÓN DE PROYECTOS**, Quinta edición, p. 107

Posteriormente se procede a asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa, para la valoración de cada ubicación, que en este caso corresponde a las parroquias de Ñaquito, Cotocollao y Kennedy, los mismos que constituyen tres lugares ubicados en el sector norte de Quito; se ha asignado valores en la escala de 0 a 10; para obtener la ponderación procedemos a multiplicar la calificación por el peso y por último se suman las puntuaciones de cada sitio y se elige el que posea mayor puntuación.

En la tabla 3.2, se resume el proceso efectuado:

TABLA 3.2
MACROLOCALIZACIÓN

Método Cualitativo por Puntos							
Factor Relevante	Peso Asignado	IÑAQUITO		COTOCOLLAO		KENNEDY	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Sector Comercial	0,30	10	3,00	8	2,40	9	2,70
Proximidad del mercado	0,15	9	1,35	5	0,75	6	0,90
Medios de Transporte	0,15	8	1,20	7	1,05	7	1,05
Servicios básicos	0,16	9	1,44	7	1,12	7	1,12
Infraestructura existente	0,12	9	1,08	5	0,60	8	0,96
Disponibilidad de mano de obra	0,12	9	1,08	7	0,84	8	0,96
Total	1,00		9,15		6,76		7,69

Fuente: Macrolocalización

Elaborado por: Autora

El análisis de macro localización nos sugiere que el establecimiento debe estar ubicado en el sector de Ñaquito, ya que este sector obtuvo mayor calificación en los factores relevantes.

A continuación, aplicando el mismo criterio de valoración cualitativa por puntos, procedemos a establecer el barrio en el que es conveniente ubicar la empresa dentro de la parroquia Ñaquito. Este análisis se conoce como micro localización, en donde se escoge la localidad dentro de la región elegida en el procedimiento anterior con el propósito de establecer el sitio exacto dentro de la localidad.

Por tal motivo se ha escogido los siguientes barrios: El Batán, República e Ñaquito Bajo, los cuales cumplen más acertadamente con los siguientes antecedentes que son importantes para la localización de las oficinas del proyecto:

- 1) Debemos tomar en cuenta que las oficinas de la Empresa de Asesoría en Talento Humano se encuentre en un sector comercial de Quito, ya que es muy importante considerar la proximidad y disponibilidad del mercado, por lo que se debe escoger un lugar en donde exista gran movimiento comercial y posibles clientes, tomando en cuenta que los clientes de la empresa constituyen pequeñas y medianas empresas que en su mayor parte se ubican en el centro financiero de Quito, ubicado en la parroquia de Ñaquito donde se encuentran los principales centros comerciales de la ciudad, y gran cantidad de edificios que albergan una gran cantidad de empresas e instituciones bancarias.

- 2) Otro factor a tomar en cuenta es el transporte, tanto para los clientes como para los empleados de la empresa, debemos observar las facilidades de acceso, los servicios de transporte público como el trole y Eco vía permiten un fácil acceso al norte de la ciudad de Quito.

- 3) Adicionalmente se debe considerar que exista infraestructura para la ubicación de oficinas, es decir que se cuente con el espacio físico necesario y los servicios básicos.

Para poder establecer con mayor precisión el lugar donde se ubicarán las instalaciones se ha realizado el siguiente análisis tomado en cuenta tres lugares que cumplen con nuestros requerimientos:

OFICINA 1: Ubicada en el Barrio del Batán

OFICINA 2: Ubicada en el Barrio República

OFICINA 3: Ubicada en el Barrio Ñaquito Bajo

Con estos datos realizaremos el mismo proceso anterior, aplicando el método cualitativo por puntos, para cumplir con el objetivo de la localización óptima del lugar para las Oficinas de Asesoría en Talento Humano.

TABLA 3.3.

MICROLOCALIZACIÓN

Método Cualitativo por Puntos							
Factor Relevante	Peso Asignado	Oficina 1		Oficina 2		Oficina 3	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Sector Comercial	0,25	9	2,25	9	2,25	8	2,00
Proximidad del mercado	0,20	8	1,60	9	1,80	9	1,80
Transporte	0,10	8	0,80	7	0,70	8	0,80
Servicios básicos	0,10	8	0,80	8	0,80	9	0,90
Costo arriendo	0,15	7	1,05	8	1,20	8	1,20
Infraestructura adecuada	0,10	7	0,70	9	0,90	7	0,70
Disponibilidad y costo de la mano de obra	0,10	8	0,80	8	0,80	8	0,80
Total	1,00		8,00		8,45		8,20

Fuente: Micro localización

Elaborado por: Autora

Luego de haber tomado en cuenta las anteriores consideraciones, se ha decidido que la oficina debe estar ubicada en el barrio República, por tal motivo se debe buscar una oficina ubicada en las calles comprendidas entre la Av. Amazonas, Av. República y Av. 10 de Agosto.

3.4. Tamaño del proyecto:

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto.²⁶

Para la determinación del tamaño del proyecto se tomará en cuenta un 10% de la demanda insatisfecha detallada en la Tabla No. 2.6 del segundo capítulo, ya que constituye un porcentaje razonable acorde al crecimiento de la empresa y el mercado existente, a continuación detallamos en la siguiente tabla el nivel de producción del proyecto:

TABLA 3.4.
NIVEL DE PRODUCCIÓN

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	SERVICIOS POR PROPORCIONARSE ANUALMENTE
1	4.365	437
2	4.423	442
3	4.460	446
4	4.470	447
5	4.453	445

Fuente: Nivel de Producción

Elaborado por: Autora

A continuación se detalla los servicios que se deberían proporcionar anualmente y mensualmente, con el fin de conocer el tamaño de nuestro proyecto para abastecer la demanda insatisfecha existente en el mercado:

²⁶ MIRANDA Juan José, *Gestión de Proyectos*, , Quinta edición, p. 119

Tabla No. 3.5.

NIVEL DE PRODUCCIÓN ANUAL Y MENSUAL

AÑO	SERVICIOS POR PROPORCIONARSE ANUALMENTE	SERVICIOS POR PROPORCIONARSE MENSUALMENTE
1	437	36
2	442	37
3	446	37
4	447	37
5	445	37

Fuente: Nivel de Producción anual y mensual

Elaborado por: Autora

3.5. Ingeniería del Proyecto:

La ingeniería del proyecto permite definir las bases técnicas sobre las que se elaborará el proyecto, la primera fase de la ingeniería del proyecto consiste en la realización de una serie de actividades que tienen por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado; es necesario que se seleccione la tecnología a utilizar, es decir, el paquete de técnicas, procesos y prácticas para la ejecución del servicio.

En la segunda fase se especifican la distribución física de oficinas, equipos, insumos para obtener cotizaciones y presupuestos, y con esta base, determinar la magnitud de la inversión requerida, bajo este concepto a continuación se establece todos los procesos asociados a estas actividades.

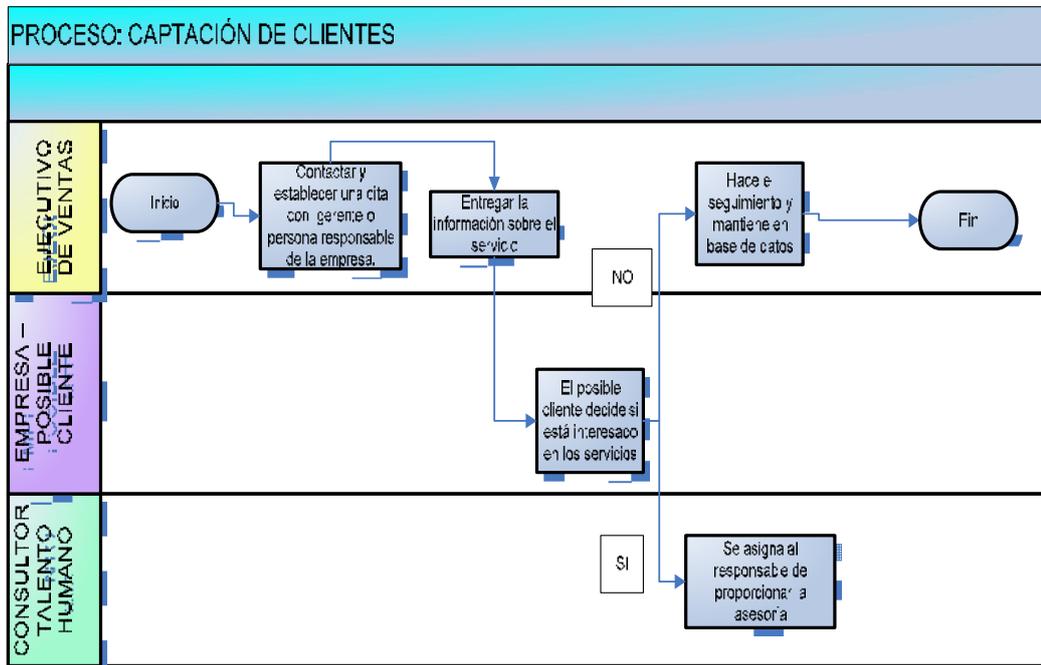
3.5.1. Descripción de Procesos:

A continuación se detallan los diferentes procedimientos necesarios para la prestación de los servicios de asesoría en Talento Humano:

- **Proceso de captación de clientes:** se debe considerar que el cliente es el aspecto fundamental para la empresa, es por este motivo que se establece el procedimiento a seguir para captar nuevos clientes y poder mantener los ya existentes, es así que el proceso se inicia cuando el ejecutivo de ventas se encarga de contactar y establecer una cita con el gerente o persona responsable del Talento Humano de la empresa, en la cita se entrega toda la información relacionada con el servicios que se ofrece, es decir la gama de servicios, precios, promociones, etc., posteriormente el cliente potencial decide si está interesado o no en los servicios que proporciona la empresa, si la respuesta es sí se asigna al cliente un consultor en Talento Humano, quien se encargará de proporcionar el servicio de asesoría, si la respuesta es no el ejecutivo de ventas debe mantener en su base de datos para realizar un seguimiento y ofrecer el servicio en otra ocasión, a continuación se detalla a través de un gráfico el procedimiento indicado:

GRÁFICO 3.1.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: CAPTACIÓN DE CLIENTES



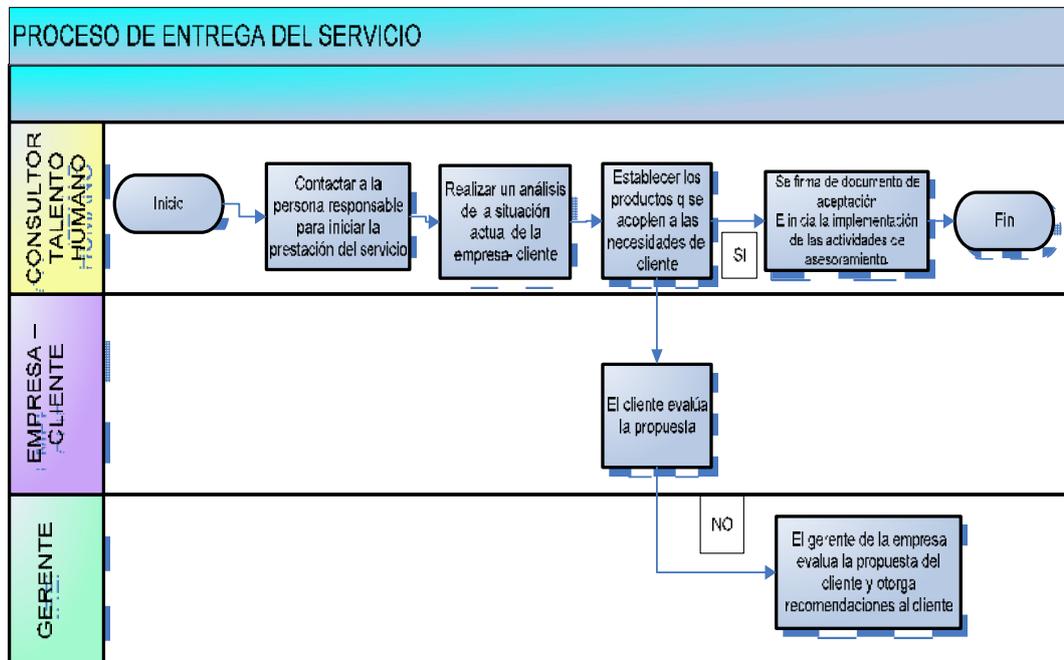
Fuente: Proceso de captación de clientes

Elaborado por: Autora

- Proceso de entrega del servicio:** Después de haber asignado al cliente un consultor en Talento Humano, el mismo se contacta con la persona responsable acordada por el cliente e inicia un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de determinar los procedimientos a seguir acorde a las necesidades del cliente, posteriormente se inicia el proceso de asesoría en los diferentes subsistemas de administración de Talento Humano, en donde se consideran los siguientes productos que posee nuestro servicio los cuales son: análisis y descripción de puestos, selección de personal por competencias, entrenamiento por competencias, evaluación de desempeño y manejo de nómina por competencias, después se sugiere y acuerda con el cliente los productos que se acoplen a sus necesidades, el cliente toma la decisión y se inicia la implementación de las actividades de asesoramiento.

GRÁFICO 3.2.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO



Fuente: Proceso de entrega del servicio

Elaborado por: Autora

- **Proceso de control de calidad y evaluación de los servicios prestados:** Con el objetivo de contar con clientes satisfechos y una evaluación de la prestación del servicios se efectúa un control de calidad efectuado por la asistente del gerente, quien se encarga de verificar si los servicios se prestaron de manera eficiente y eficaz, para lo cual se realiza el siguiente proceso: se entrega al cliente un formulario en donde se preguntará sobre el trabajo del asesor, la satisfacción con los resultados obtenidos, los beneficios, ventajas y desventajas del proceso, y demás aspectos que permitan una retroalimentación, con el fin de mejorar el servicio y al mismo tiempo conocer la satisfacción que poseen nuestros clientes. Además el consultor deberá efectuar un informe en donde detalle las actividades realizadas, con el fin de conocer el cumplimiento adecuado de la asesoría.

3.5.2. Distribución del espacio físico de las oficinas:

Acorde con las necesidades del proyecto se ha decidido rentar un espacio físico para las oficinas, con la opción que dependiendo de los resultados obtenidos por el proyecto pueda ser adquirida la oficina. Considerando las necesidades de la empresa, los requerimientos mínimos de la oficina serían los siguientes:

- Espacio físico aproximado de 80 m².
- Contar con todos los servicios básicos.
- Poseer parqueadero propio para empleados y visitantes.

El área física estará distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3.6.

Distribución de espacio físico

Área	Metros cuadrados necesarios
Administrativa	20 metros cuadrados
Comercial	10 metros cuadrados
Gerencia General	10 metros cuadrados
Atención al cliente	25 metros cuadrados
Baños	7.5 metros cuadrados
Pasillos y accesos	7.5 metros cuadrados

Fuente: Distribución de espacio físico
Elaborado por: Autora

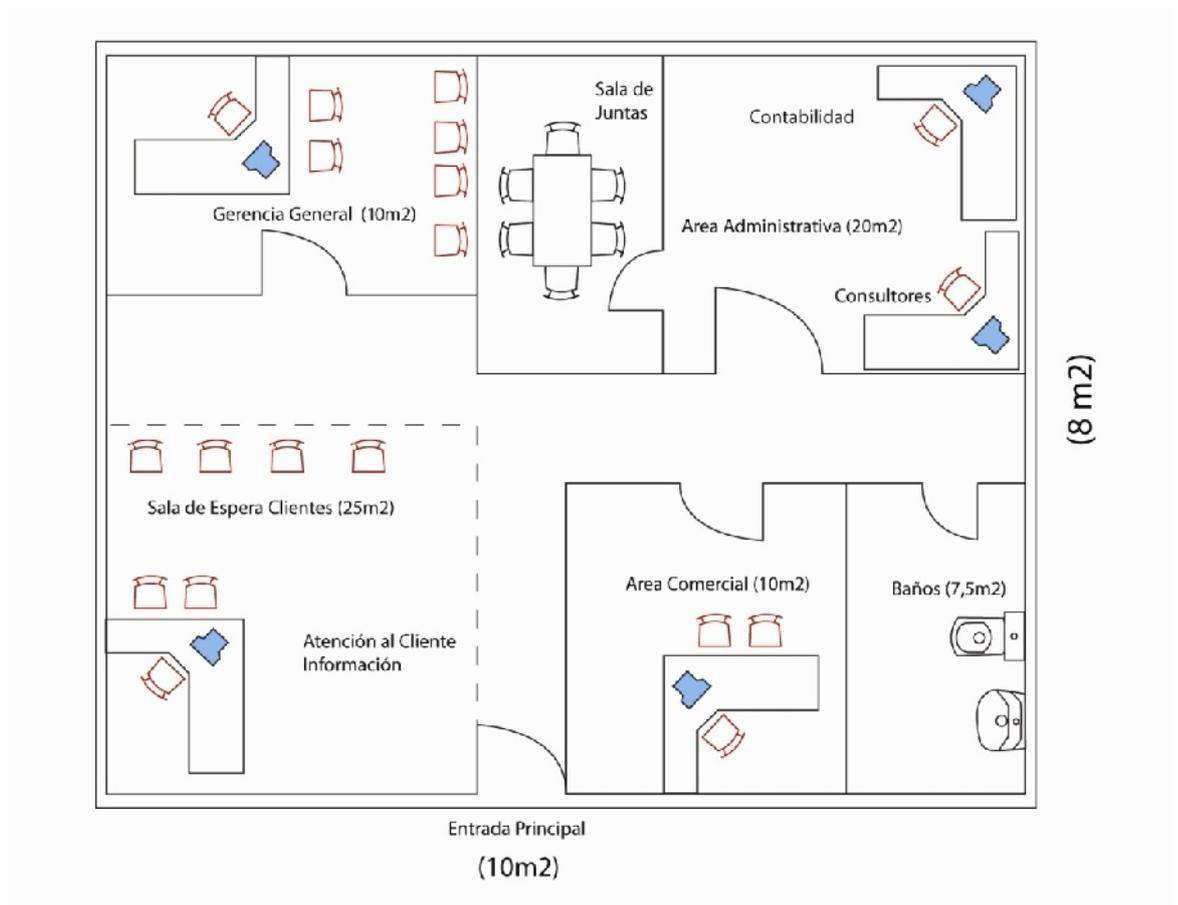
3.5.2.1. Descripción de las áreas existentes:

- *Área Administrativa:* En el área administrativa se encuentran ubicadas las personas responsables del manejo de las diferentes actividades de administración de la empresa de asesoría, es en esta dependencia donde se da a conocer el desenvolvimiento empresarial, adicionalmente se asignará un área física a los señores consultores y una sala designada para reuniones.
- *Área Comercial:* En ésta área se encuentran los ejecutivos de ventas, en donde se contactará a nuestros clientes y se proporcionará la información sobre los servicios que ofrece la empresa.
- *Gerencia General:* Ésta área será utilizada por el gerente de la empresa, es decir es donde se toman las decisiones empresariales.
- *Atención al cliente:* En este espacio se ubicará una persona que realizará las funciones de atención al cliente y asistente de gerencia, adicionalmente se asignará un área para una sala de espera para los clientes.

A continuación se detalla mediante un gráfico la distribución del espacio físico, con el fin de contar con un lugar funcional y agradable tanto para los clientes internos como externos:

GRÁFICO 3.3.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS OFICINAS



Fuente: Distribución de las oficinas

Elaborado por: Autora

3.6. Estudio Organizacional:

El estudio organizacional y administrativo del proyecto considera la planeación e implementación de una estructura organizacional para la empresa o negocio, aspectos comerciales, aspectos técnicos, aspectos laborales y contratación.

En el estudio organizacional se debe analizar el modelo administrativo que tendrá el proyecto e igualmente definir el ente administrativo que se encargue de controlar y dirigir las actividades de ejecución de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos planeados.

3.6.1. Determinación de la misión:

La misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización.²⁷

La misión para el presente proyecto es la siguiente:

“Prestar servicios de asesoría en talento humano de calidad e innovadores a empresas ubicadas en el sector norte de Quito, que proporcionen beneficios a nuestros clientes mediante un eficiente cuidado de sus trabajadores y rendimiento sobre la inversión realizada por nuestros accionistas.”

3.6.2. Determinación de la visión:

La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa,

²⁷ MINTZBERG, Henry, *EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Primera Edición, México, página 60.

y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear lo que debe ser en el futuro la empresa.²⁸

La visión para el presente proyecto es el siguiente:

“Convertirnos en cinco años en la empresa líder en asesoría en talento humano, en base a una política de mejoramiento continuo y altos estándares de calidad, procurando incrementar nuestra gama de servicios que permitan a nuestros clientes aumentar su confianza y fidelidad hacia nuestra empresa.”

3.6.3. Objetivos Organizacionales:

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos organizacionales que posee el presente proyecto son los siguientes:

- Realizar capacitación constante del personal de la empresa y contar con el personal idóneo para poder ofrecer un servicio de calidad y atención personalizada a nuestros clientes.

²⁸ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

- Establecer una organización sólida y claramente definida, en donde interactúen todos quienes hacen parte de la empresa; cumplan los objetivos, valores y metas, y que se encuentren alineados con la misión organizacional.
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado a través de la prestación de un servicio de asesoría de calidad, con el fin de incrementar los ingresos por ventas y fortalecer la imagen institucional
- Lograr una atención al cliente personalizado, eficiente y con altos estándares de calidad que permita aumentar la confianza de los mismos en nuestra empresa, genere fidelidad y satisfacción por los servicios que presta la empresa.
- Actualizarse constantemente sobre los temas recientes relacionados con la gestión del talento humano, con el propósito de ir de la mano con el desarrollo mundial.

3.6.4. Valores Organizacionales:

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)²⁹

Los valores organizacionales del presente proyecto son:

- Compromiso con la empresa
- Responsabilidad

²⁹ FELCMAN, I., "Culturas Organizacionales públicas, el caso de la administración pública central.

- Puntualidad
- Honestidad
- Eficiencia y eficacia
- Calidad en el servicio

3.6.5. Determinación del nombre comercial de la empresa:

Se ha decidido que el nombre comercial que utilizará la empresa de Asesoría en talento humano es:



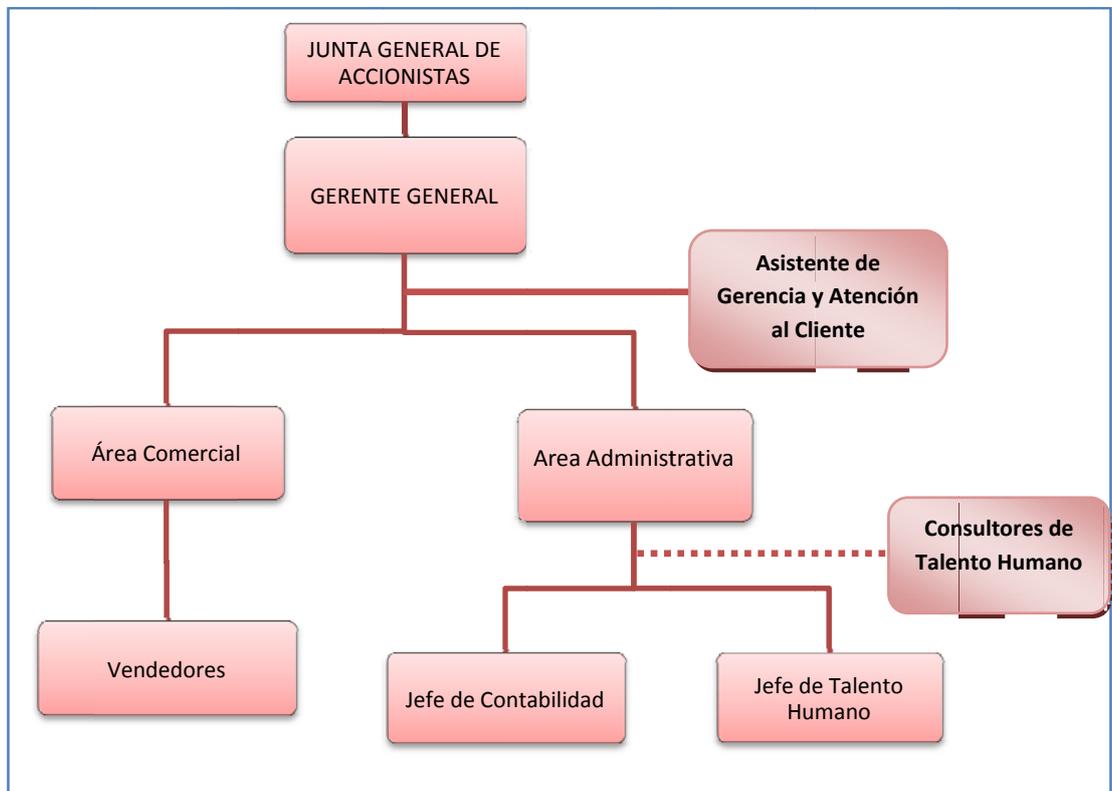
EN TALENTO HUMANO CÍA. LTDA.

3.6.6. Organigrama estructural:

A continuación se grafica la estructura jerárquica y las funciones que posee cada uno de los empleados con los que contará la empresa, a través del organigrama estructural del proyecto:

GRÁFICO 3.4.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Autora

La estructura administrativa de la empresa, considerando que es un negocio nuevo y de tamaño micro empresarial, se tratará de contratar personal acorde a la capacidad económica de la empresa, es por ese motivo que algunos cargos realizan actividades poli funcionales como en el caso de la asistente de gerencia, quien también contará con funciones de atención al cliente e igualmente los consultores de Talento Humano no estarán bajo dependencia laboral de la empresa, sino que serán contratados de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

La máxima autoridad de la empresa estará conformada por los accionistas del proyecto, quienes establecerán las normas y reglamentos para que sean puestos en práctica por todos los funcionarios de la empresa, quien se encargará de la

administración es el gerente general, cuyas funciones son controlar, dirigir y organizar todas las actividades tanto administrativas y operativas del negocio, el mismo que contará con una asistente quien además de proporcionar soporte a la Gerencia General, estará encargada de la atención al cliente.

La empresa contará con dos áreas, las mismas que son: administrativa y comercial.

- **Área Administrativa:** está conformada por el Jefe de contabilidad de la empresa y se ha decidido contratar un Jefe de Talento Humano considerando que será quien se encargue de seleccionar y controlar de manera directa el trabajo de los Consultores de Talento Humano, lo cual constituye la actividad primordial de la empresa y en sí el giro del negocio.

Dentro de ésta área se encuentran los consultores de Talento Humano quienes se encargarán de proporcionar el servicio a los clientes, ellos serán contratados cuando se requiera de sus servicios, es decir no estarán directamente vinculados bajo dependencia laboral de la empresa, sino que se contratará sus servicios bajo la modalidad de servicios profesionales.

- **Área Comercial:** El área comercial estará conformada por dos vendedores, siendo una persona quien se le denominará jefe de grupo, quien se encargará del control de las actividades comerciales y las evaluaciones de ventas y cobranzas.

A continuación se detalla los perfiles, funciones y competencias de cada uno de los cargos:

Tabla 3.7.
Descripción de puestos, perfiles y competencias

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>GERENTE GENERAL</i>	AREA: ADMINISTRATIVA
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Junta General de Accionistas	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: Jefe de Contabilidad, Jefe de Talento Humano, Vendedores, Asistente
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Mínimo Estudios Universitarios en Carreras Administrativas o afines	Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos adicionales: Dominio de Office, conocimientos generales en legislación mercantil, laboral y societaria.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones. • Requiere capacidad de análisis. • Exige responsabilidad en el manejo de personal a su cargo. • Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa. • Facilidad para toma de decisiones gerenciales y solución de conflictos, liderazgo 	
4. FUNCIONES	
Diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades de todos los departamentos de la empresa. 	
Periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Evaluar el desempeño del personal de manera semestral • Fijar las políticas administrativas, operativas y de calidad de la organización. • Presentar informes a los accionistas • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. 	
Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar solución a conflictos o inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa. • Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. 	
4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Observación:	Observación:
Por procesos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Por personas: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Observación:	Observación:
Por dinero: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Observación:	Observación:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <u>VENDEDORES</u>	AREA: COMERCIAL
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Gerente General	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: Asistente de Gerencia y atención al cliente.
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Mínimo Estudios Universitarios en Marketing o afines.	Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos adicionales: Técnicas de Ventas, Atención al cliente, Dominio de Office, conocimientos básicos en Gestión de Talento Humano.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones. • Trabajar bajo presión • Capacidad de análisis • Facilidad de palabra • Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa. • Manejo de conflictos 	
4. FUNCIONES	
Diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar clientes potenciales y contactarlos para establecer una cita. • Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico • Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión • Ofrecer todos los servicios que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos. • Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. • Realizar visitas a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida. • Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. • Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes. • Controlar la evolución del consumo de los clientes. • Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los servicios. • Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos. • Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas. 	
Periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos. • Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona. • Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión • Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales. • Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente • Elaborar informes periódicos sobre novedades de ventas, reclamos de clientes y la competencia en su zona. • Hacer seguimiento sobre los clientes que posee. 	
Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado • Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios. • Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite. 	

4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por procesos SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por personas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:
Por dinero: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>JEFE DE CONTABILIDAD</i>	AREA: ADMINISTRATIVA
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Gerente General	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Mínimo Estudios Universitarios en Contabilidad y Auditoría o afines	Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos adicionales: Manejo de sistemas contables, leyes tributarias, NIIF, manejo de anexo transaccional, facturación, inventarios, nómina, dominio de Office.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones. • Trabajar bajo presión • Capacidad de análisis • Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa. • Requiere un alto nivel de precisión, agilidad • Requiere un alto nivel de precisión y destreza en sus funciones. 	
4. FUNCIONES	
Diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar en el sistema los registros contables. • Emisión de cheques. • Cartera y cobranzas • Pagos a Proveedores • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Emitir facturas a clientes. • Revisión diaria de los movimientos contables. 	
Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar declaraciones de impuestos. • Preparar estados financieros y reportes a la gerencia. • Pago de nómina. • Ingresos de novedades en Historial Laboral para pago de IESS y emisión de comprobantes de pago. 	

Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes de cartera, proveedores, etc. cuando sean solicitados por la gerencia o accionistas. Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones. 	
4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por procesos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por personas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:
Por dinero: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>JEFE DE TALENTO HUMANO</i>	AREA: ADMINISTRATIVA
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Gerente General	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Mínimo Estudios Universitarios en Administración de Empresas, Recursos humanos o afines	Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos adicionales: Conocimiento de gestión de Talento Humano por competencias, manejo de Office.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> Técnica, conceptual, inventiva y humano Requiere un alto nivel de precisión Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones. Requiere capacidad de análisis, liderazgo y toma de decisiones. Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa. Necesario habilidad para el trato personalizado con clientes internos y externos Habilidad para manejo de conflictos Orden en el manejo de sus actividades 	
4. FUNCIONES	
Diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> Asistir al cliente interno de la empresa. (Trámites administrativos, legales, seguro Social.) Archivo General (files personales, documentos personales, correspondencia enviada y recibida.) Coordinar y controlar las actividades de los Consultores de Talento Humano de la 	

empresa.	
Periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales • Coordinación de jornadas de capacitación para el personal. 	
Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, Selección y Contratación de personal administrativo cuando existan vacantes. • Emisión de certificados de trabajo. • Realizar informes de desempeño del personal. • Coordinar asuntos sociales e incentivos para los empleados de la empresa • Manejar la salida de personal de la empresa. 	
4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por procesos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por personas: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por dinero: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>CONSULTORES DE TALENTO HUMANO</i>	AREA: ADMINISTRATIVA
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Gerente General, Jefe de Talento Humano	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Estudios Universitarios de cuarto nivel en Talento Humano.	Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos adicionales: Conocimiento de gestión de Talento Humano por competencias, atención al cliente, manejo de Office.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica, conceptual, inventiva y humano • Requiere un alto nivel de precisión • Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones. • Requiere capacidad de análisis, liderazgo y toma de decisiones. • Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa y clientes. • Necesario habilidad para el trato personalizado con clientes externos • Habilidad para manejo de conflictos 	

<ul style="list-style-type: none"> Orden en el manejo de sus actividades. 	
4. FUNCIONES	
Diarias: <ul style="list-style-type: none"> Establecer un primer contacto con el cliente a quien se le proporciona el servicio. Realizar un análisis de la situación actual del cliente. Sugerir los servicios que se acoplen a las necesidades del cliente. Realizar la asesoría a los clientes en base a sus requerimientos. Guiar a los clientes sobre la implementación de los nuevos procedimientos. Coordinar con los clientes entrevistas y demás procesos para selección de personal. empresa. 	
Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> Preparar informe de actividades efectuadas al finalizar un servicio de asesoría. Coordinación de jornadas de capacitación para el personal. Informar a la gerencia sobre novedades que se presenten antes, durante y después de la prestación del servicio. 	
Ocasionales: <ul style="list-style-type: none"> Atender dudas, sugerencias y reclamos que posean los clientes sobre el servicio proporcionado. 	
4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por procesos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por personas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:
Por dinero: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación: La información de los clientes no puede ser usada para ningún otro fin diferente al servicio de asesoría que se va a proporcionar.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: <u>ASISTENTE DE GERENCIA Y ATENCIÓN AL CLIENTE</u>	AREA: ADMINISTRATIVA
PUESTO(S) A QUIEN REPORTA: Gerente General, Vendedores, Consultores, Jefe de Contabilidad y Talento Humano	PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
2. PERFIL DEL PUESTO	
Educación: Estudiante Universitaria en Administración de	Experiencia: Mínimo 1 años de experiencia en cargos

empresas.	similares
Conocimientos adicionales: Atención al cliente, redacción de cartas, actividades secretariales, manejo de Office.	
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa y clientes. • Necesario habilidad para el trato personalizado con clientes internos y externos • Orden en el manejo de sus actividades. • Facilidad de relacionarse con las personas. • Trato cortés y amable. • Requiere un alto nivel de precisión y agilidad. 	
4. FUNCIONES	
Diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la agenda diaria del Gerente. • Coordinar viajes que requieran los funcionarios de la empresa. • Atender la llamada de clientes y dirigir a la persona que le pueda proporcionar ayuda. • Redactar oficios. • Envío y recepción de correspondencia. 	
Periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes de novedades semanales al Gerente. 	
Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites legales cuando sea necesario • Brindar soporte a las áreas de la empresa cuando sea necesario. 	
4. RESPONSABILIDAD	
Por equipos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por calidad: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:
Por procesos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:	Por personas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:
Por dinero: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Observación:	Por información confidencial: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Observación:

3.7. Estudio legal

3.7.1. TIPOS DE COMPAÑÍAS

Hay cinco especies de compañías de comercio, de acuerdo a la Ley de Compañías, las mismas que son controladas por la Superintendencia de Compañías. A continuación presentamos las características más sobresalientes de las compañías que constituyen personas jurídicas:

La compañía en nombre colectivo:

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública.

La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

La compañía en comandita simple y dividida por acciones:

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros,

simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía. La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo. El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. Por lo menos, la décima parte del capital social debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

La compañía en comandita **por acciones** existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita" o su abreviatura. La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, quienes no podrán ser removidos de la administración social que les compete sino por las causas establecidas en el artículo siguiente. En el contrato social se podrá limitar la administración a uno o más de éstos. La compañía se regirá por las reglas relativas a la compañía anónima, y los derechos y obligaciones de los socios solidariamente responsables, por las pertinentes disposiciones de las compañías en nombre colectivo y en comandita simple en todo lo que les fuere aplicable.

El socio comanditario puede ser empleado de la compañía, pero no puede dársele el uso de la firma social ni aún por poder.

Compañía anónima:

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Compañía en Economía Mixta:

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Esta facultad corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos. Estas entidades podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o

entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado. Son aplicables a esta compañía las disposiciones relativas a la compañía anónima en cuanto no fueren contrarias a los lineamientos que la Ley establece con respecto a esta especie de compañía.

La compañía en Responsabilidad Limitada:

A continuación se establece la información más detallada de la compañía en Responsabilidad Limitada, puesto que es la que se ajusta al presente proyecto y la que se va a establecer para el funcionamiento legal del mismo:

GENERALIDADES:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará

íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitida solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario. De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en los respectivos protocolos del notario.

4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.
Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;
- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;
- g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

- h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.
- i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,
- j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

5. DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;

j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;

k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de

vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del

respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los

socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los 25 socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de

suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.³⁰

CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA CREAR LA EMPRESA DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO:

Tomando en cuenta lo detallado anteriormente con respecto a los tipos de Compañías que se pueden constituir legalmente en el Ecuador se ha decidido crear un ente jurídico, mediante la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada, ya que la misma presenta varias características que facilitan el establecimiento de la empresa de asesoría en Talento Humano, a continuación se detallan los tramites que se deben realizar para constituir la compañía:

1. **Reserva del nombre** en la Superintendencia de Compañías. (mínimo 10 opciones). La reserva del nombre tendrá validez por el plazo de **treinta días**, contados desde la fecha de reserva. Este nombre puede ser posteriormente registrado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, lo cual otorga propiedad sobre el mismo. (Superintendencia de Compañías).
2. Posteriormente se abre una cuenta de integración de la compañía, conforme a los capitales mínimos establecidos para cada tipo de empresa

³⁰ Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.

en la Ley de Compañías: Limitada \$ 400, 00 dólares; Sociedad Anónima \$ 800, 00 dólares.

3. **Minuta de constitución de compañía** (firmada por un Abogado); se debe adjuntar el estatuto de la compañía, el cuadro de integración del capital.

4. **Carta de solicitud de aprobación** dirigida al Superintendente de Compañías, suscrita por un abogado, en la que se pida la aprobación del contrato constitutivo y su registro, y se deben adjuntar tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía. La Superintendencia de Compañías revisa la documentación en 3 días, y emite su resolución si no encuentra objeciones.
En el caso de haberlas, emite un oficio de observaciones, las cuales deberán ser corregidas en la escritura pública o documentos que señale el oficio.

Con la resolución se debe:

- Solicitar a la Superintendencia el extracto de la compañía para ser publicado en el diario de mayor circulación del lugar donde se va a domiciliar la misma;
- Realizar la afiliación a la Cámara correspondiente dependiendo del objeto social y obtener el certificado de afiliación definitiva;
- Registrar los nombramientos de Presidente y Gerente General o Representante Legal en el Registro Mercantil;
- Obtener la patente municipal.
- Con estos documentos, se debe acudir nuevamente a la Superintendencia de Compañías, quien emitirá una hoja de datos de la compañía; con éste se procede a realizar la marginación de las Resoluciones y a realizar el respectivo registro en el Registro Mercantil, a partir de este momento tiene validez jurídica.(Registro Mercantil)

- Se obtiene el RUC en el Servicio de Rentas Internas para persona jurídica. (S.R.I.).
- Se obtiene la clave de Historial Laboral de la compañía en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Pasos a seguir para obtener el Registro Único de Contribuyentes:

Se debe presentar los siguientes documentos en el Servicio de Rentas Internas:

Requisitos para obtener el Ruc:

- Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
- Identificación del representante legal y gerente general:
 - ✓ **Ecuatorianos:** copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral.
 - ✓ **Extranjeros residentes:** copia de la cédula de identidad, si no tuvieren cédula presentan copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 10 vigente.
 - ✓ **Extranjeros no residentes:** copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 12 vigente.
- **Por inscripción o actualización tardía,** copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa.

- Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza la sociedad su actividad económica, deberá entregar una copia de cualquiera de los siguientes documentos:
 - ✓ Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; **o,**
 - ✓ Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año en que se realiza la inscripción, o del inmediatamente anterior; **o,**
 - ✓ Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.

Pasos a seguir para obtener la clave de Historial Laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

Requisitos actuales solicitados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a los empleadores para su registro en el Sistema Historia Laboral.

1. SOLICITUD DE ENTREGA DE CLAVE FIRMADA
2. COPIA DE PAGO DE TELÉFONO O LUZ
3. COPIA DEL RUC.

El empleador que se registre en el sistema Historia Laboral podrá realizar diferentes trámites, tales como: solicitudes de nuevos registros patronales, verificar los datos de la empresa, notificar cambios de representante legal, enviar avisos de entrada y salida de trabajadores, reportar novedades sobre los afiliados, en cuanto a cambios en los salarios, promociones, registros de horas extras trabajadas, días laborados, licencia por enfermedad. También podrá pagar planillas de aportes y de créditos de los afiliados, comunicar responsabilidades patronales, consultar datos y solicitar convenios para pagos en mora.³¹

³¹ <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=28-requisitos-historia-laboral>

CAPÍTULO

IV

CAPÍTULO IV

ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Objetivo del estudio y evaluación financiera:

El estudio financiero tiene como objetivo general determinar los valores monetarios necesarios para la puesta en marcha del proyecto y además permite elaborar el presupuesto de ingresos, el flujo de caja, los estados financieros e índices financieros, a fin de evaluar la rentabilidad del proyecto.

Los objetivos específicos son:

- Determinar cuál es la inversión requerida y cómo financiar el proyecto.
- Establecer costos de operación y capital de trabajo inicial para la operación de la empresa.
- Calcular la retribución salarial de cada uno de los empleados con los que contará la empresa.
- Establecer las fuentes y características necesarias del financiamiento.
- Determinar los flujos de caja proyectados para la empresa y analizar su punto de equilibrio e índices financieros.
- Reflejar financieramente la rentabilidad del proyecto de la creación de una empresa.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS SOBRE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Las NIIF están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro.

Ventajas que posee la aplicación de las NIIF:

- La adopción de las normas llevarán en Ecuador a que los usuarios puedan leer los Estados Financieros bajo la misma normativa.
- Se tendrá una misma base de APLICACIÓN a nivel mundial, lo que facilitaría su interpretación y análisis.
- Las partes interesadas tendrían las mismas bases para interpretar y analizar los estados financieros.
- Refleja en mejor forma la realidad económica de las empresas.

Principales cambios que presenta la aplicación de las NIIF:

Costo histórico:

El costo histórico es el principio contable más importante. Los conceptos normalmente se contabilizan a su costo histórico. Sin embargo, las NIIF permiten revalorizar los activos intangibles (sólo en ciertas circunstancias), los activos fijos y las inversiones inmobiliarias a su valor razonable (también expresado como

“valor justo”). Las NIIF exigen además que determinadas categorías de instrumentos financieros y activos biológicos se reconozcan a su valor razonable. Todas las partidas, excepto las que se reconozcan a su valor razonable con cambios en resultados, están sujetas a deterioro.

Conceptos fundamentales

Los estados financieros deben prepararse conforme al principio de devengo y sobre la base de que la empresa está en funcionamiento y continuará sus actividades operativas dentro del futuro previsible (que como mínimo, sin carácter restrictivo, será de 12 meses desde la fecha de los estados financieros).

Las cuatro características cualitativas principales que hacen que la información suministrada en los estados financieros sea útil para los usuarios son comprensibilidad, relevancia (que está afectada no sólo por la importancia relativa o monto de la información sino también por su naturaleza), fiabilidad (incluida la representación fiel, el fondo sobre la forma, la neutralidad, la prudencia y la integridad) y comparabilidad.

Presentación razonable:

Los estados financieros deben mostrar la imagen fiel de, o presentar razonablemente, la situación financiera, resultados y cambios en la posición financiera de la empresa. Esto se logra mediante la aplicación de las NIIF correspondiente y de las principales características cualitativas antes mencionadas

Estados financieros

El objetivo de los estados financieros es suministrar información para la toma de decisiones económicas. Un conjunto completo de estados financieros incluirá un

estado de situación patrimonial o de posición financiera, un estado de resultados integrales, un estado de cambios en el patrimonio neto, un estado de flujos de efectivo y notas complementarias (que incluirán las políticas contables).

No existe un formato estándar prescrito para los estados financieros, si bien normalmente se facilitan ejemplos y guías. Existen determinadas partidas que como mínimo deben figurar en el cuerpo de los estados financieros, así como en las notas. Los estados financieros deben incluir la información correspondiente respecto del ejercicio anterior (información “comparativa”), salvo que existan otros requerimientos específicos.

En caso que la entidad aplique retrospectivamente un cambio contable (cambio de política o ajuste retroactivo), o cuando la entidad reclasifica ítems en sus estados financieros, deberá presentarse además un estado de situación patrimonial al inicio del período comparativo. Este requerimiento es aplicable también para la primera adopción de las NIIF. En la presentación de sus estados financieros las entidades no podrán compensar activos y pasivos, o ingresos y gastos, a menos que ello sea requerido o permitido específicamente por las NIIF.

Estado de situación patrimonial o de posición financiera:

El estado de situación patrimonial presenta la situación financiera de una entidad en un momento concreto. La administración puede emplear su juicio en relación con la forma de presentación de muchas áreas como, por ejemplo, la utilización de un formato vertical u horizontal, el grado de detalle de las sub-clasificaciones y qué información debe revelarse en el estado de situación o en las notas adicional a los requisitos mínimos exigidos.

En el estado de situación patrimonial deberán presentarse, como mínimo, las siguientes partidas:

- *Activos*: Activo fijo; propiedades de inversión o inversiones inmobiliarias; activos intangibles; activos financieros; inversiones contabilizadas aplicando el método de valor patrimonial proporcional o de la participación; activos biológicos; inventarios o existencias; deudores comerciales y otras cuentas a cobrar; efectivo y efectivo equivalente; activos por impuestos diferidos; activos por impuestos; total de activos clasificados como disponibles para la venta o en proceso de disposición o discontinuación.

- *Pasivos*: cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar; provisiones; pasivos financieros; pasivos por impuestos diferidos; pasivos por impuestos corrientes; pasivos incluidos en grupos u operaciones en discontinuación o clasificados como disponibles para la venta.

- *Patrimonio neto*: capital emitido y reservas atribuibles a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la matriz; e interés minoritario. Las entidades deben incluir partidas adicionales, rubros o subtotales cuando su presentación es relevante para la comprensión de la posición financiera de la entidad.

Distinción corriente / no corriente (o circulante / largo plazo):

Los activos corrientes y no corrientes, así como los pasivos corrientes y no corrientes, deberán presentarse como categorías separadas dentro del balance, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione una información relevante que sea más fiable

Un activo se clasificará como corriente cuando: se espere realizar, o se pretenda vender o consumir, en el ciclo normal de la explotación (independientemente de su duración); se mantenga fundamentalmente con fines de negociación; se espere realizar dentro de los 12 meses posteriores a la fecha de balance; o se trate de

efectivo u otro medio equivalente al efectivo (sin restricciones al menos dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de cierre del estado financiero).

Un pasivo se clasificará como corriente cuando: se espere liquidar en el ciclo normal de la explotación de la entidad; se mantenga fundamentalmente para negociación; deba liquidarse dentro de los 12 meses posteriores a la fecha de balance; o la entidad no tenga el derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante al menos los 12 meses siguientes a la fecha de balance (incluso cuando su plazo original fuera superior a 12 meses y exista un acuerdo de refinanciación que se haya concluido después de la fecha del balance). Cuando se presentan los activos y pasivos clasificados en corriente/no corriente, el activo o pasivo por impuesto diferido no podrá clasificarse como corriente.

Estado de resultados integrales:

Se entiende por resultados integrales a todos aquellos cambios en el patrimonio durante el período resultantes de transacciones y otros eventos, distintos de los cambios derivados de transacciones con los accionistas o propietarios en su calidad de dueños. Resultados integrales incluyen, por lo tanto, las pérdidas y ganancias (en adelante referidos sólo como “resultados”, “pérdidas y ganancias” o “ingresos y gastos”), como así también los “otros resultados integrales”.

Los otros resultados integrales comprenden aquellas partidas de ingreso y gasto (incluyendo reclasificaciones) que no son reconocidos en resultados (pérdidas y ganancias), tales como cambios en cuantías de reservas por retasaciones de activos fijos, diferencias por conversión o traducción de estados financieros de entidades del exterior, etc. Una entidad puede presentar todos sus resultados integrales en un único estado de resultados integrales o bien en dos estados, presentando por separado en un estado los componentes de resultados (pérdidas y ganancias) y en otro los otros resultados integrales.

En el estado de resultados integrales la administración podrá usar su juicio en la forma de presentación de muchas áreas (como, por ejemplo, el grado de detalle de las sub-clasificaciones y, salvo por determinados requisitos mínimos, la información que se revelará en el estado de resultados integrales o en las notas).

Como mínimo, deberán figurar en el estado de resultados integrales las siguientes partidas:

a) Resultados: Ingresos de la operación; gastos financieros; participación en el resultado del ejercicio de coligadas o asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según el método de la participación; gasto por impuesto a la renta; el resultado después de impuestos procedente de las actividades en discontinuación, y el resultado después de impuesto que se haya reconocido por medir a valor justo menos costos de venta (o por la enajenación o disposición por otra vía) de los activos o grupos enajenables de elementos que constituyan la actividad en discontinuación; y el resultado del ejercicio.

b) Cada uno de los componentes de otros resultados integrales, clasificados por naturaleza (cambios en retasaciones de activos fijos, resultados actuariales de planes de beneficios definidos en aquellos casos que no debe imputarse a resultados, resultados de conversión de estados financieros de entidades que llevan contabilidad en una moneda distinta, pérdidas o ganancias por remediación de activos financieros clasificados como disponibles para la venta, etc.); la participación en los otros resultados integrales de coligadas y negocios conjuntos; y el total de resultados integrales.

Adicionalmente se revelará, como distribución del resultado integral, a) el importe de resultados atribuible a los intereses minoritarios y a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la matriz (accionistas o propietarios de la matriz); y b) el importe de otros resultados integrales atribuibles a cada uno de ellos.

La entidad presentará ítems o líneas adicionales o subtotales, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión de los resultados integrales de la entidad. Se deberá revelar el monto de impuesto a la renta relacionado con cada componente de los otros resultados integrales y también las reclasificaciones correspondientes a los mismos (por ejemplo por su realización con cargo o abono a resultados durante el período).

La entidad presentará en el estado de resultados o en las notas un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en su naturaleza o su función, en función de lo que sea más relevante para la entidad. Si se efectúa la clasificación por función, deberá presentarse información adicional sobre la naturaleza de los gastos, incluyendo depreciaciones y amortizaciones y beneficios a empleados.

Partidas excepcionales:

Las NIIF no emplean el término “partidas excepcionales” pero exigen que se revelen por separado las partidas de ingresos y gastos que sean materiales. Esta información se revelará en la cuenta de resultados o en las notas. Entre las circunstancias que darían lugar a revelaciones separadas de partidas de ingresos y gastos están las siguientes: costos de reestructuración, rebajas en el valor de las existencias o de los elementos del Activo fijo, actividades descontinuadas, cancelaciones o pagos por litigios, reversiones de provisiones, y pérdidas o ganancias por la enajenación o disposición por otra vía de ítems del Activo fijo e inversiones.

Partidas extraordinarias:

Se considera que todas las partidas de ingresos y gastos surgen de las actividades ordinarias de la entidad, por lo que no se permite el uso de esta categoría.

Estado de cambios en el patrimonio neto:

El estado de cambios en el patrimonio neto presenta una conciliación de las partidas de patrimonio neto al inicio y al final del ejercicio. Aquí se incluye el detalle de todos los cambios del patrimonio por transacciones con sus propietarios. El detalle de las demás transacciones de patrimonio (resultados integrales), se presentan en el estado descrito en 2.2, los cuales no pueden individualizarse en el estado de cambios en el patrimonio.

Las siguientes partidas deberán presentarse en el estado de cambios en el patrimonio neto:

- a) Los importes de las transacciones con los tenedores de instrumentos de patrimonio neto o propietarios (es decir, emisión de acciones, rescates y aportes de capital, distribución de dividendos, etc.).
- b) El saldo de cada uno de los componentes del patrimonio (capital, reservas y resultados acumulados) al inicio y al final del ejercicio y los movimientos ocurridos durante el mismo, revelando separadamente cada cambio.
- c) El total de resultados integrales del ejercicio, mostrando en forma separada el total atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio de la matriz y al interés minoritario.

Deberá presentarse además, ya sea en el cuerpo del estado de cambios en el patrimonio o bien en notas, el importe de dividendos reconocidos como

distribución a los propietarios durante el período y el monto correspondiente por acción.

Estado de flujos de efectivo:

El estado de flujos de efectivo informa de la generación y uso del efectivo por categorías (operación, inversión y financiación) durante un periodo de tiempo determinado. Proporciona a los usuarios una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar y utilizar su efectivo.

Las actividades de inversión son las de adquisición, enajenación o abandono de activos no corrientes (combinaciones de negocios incluidas), así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Las actividades de financiación son aquellas que producen cambios en el patrimonio neto y en los préstamos tomados por parte de la empresa. Las actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de Ingresos de la operación de la entidad.

La entidad debe informar acerca de los flujos de efectivo de las actividades de la operación usando el método directo (cobros y pagos en términos brutos) o el método indirecto (corrigiendo la pérdida o ganancia neta por los efectos de las transacciones que no son de explotación y las no monetarias, y por las variaciones en el capital de trabajo). Las transacciones no monetarias incluyen las pérdidas por deterioro de valor y sus reversiones; la amortización; la depreciación; las ganancias y pérdidas en el valor razonable; y los cargos por provisiones reconocidos en las cuentas de resultados.

Los flujos de efectivo de las actividades de inversión y financiación deben presentarse por separado en términos brutos (es decir, cobros brutos y pagos brutos), salvo que cumplan determinados requisitos específicos. Deben revelarse por separado los movimientos de las partidas equivalentes al efectivo, así como

las transacciones no monetarias significativas (tales como la emisión de acciones para la adquisición de una filial).

Notas a los estados financieros:

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los estados financieros. Cada partida del estado de situación patrimonial, del estado de resultados integrales, del estado de cambios en el patrimonio neto y del estado de flujos de efectivo de la entidad contendrá una referencia cruzada a la información correspondiente dentro de las notas. Las notas suministran información adicional a los importes que se presentan en los estados principales. Esta información es requerida por las NIIF. Todas las entidades deberán revelar, como mínimo, la siguiente información dentro de las notas: una declaración de cumplimiento de las NIIF, las políticas contables; y las estimaciones y los juicios contables significativos. Asimismo, las entidades deberán revelar, cuando proceda: los cambios en las políticas contables; los errores materiales de ejercicios anteriores; y los cambios en las estimaciones contables.

Aspectos importantes sobre las NIIF:

- Los gastos de investigación y desarrollo van directamente a resultados, excepto para aquellas compañías que son extractivas (petróleo, minas, energía, servicio, etc.).
- Para consolidar los Estados Financieros se consideraba el 50% o más de la tenencia del patrimonio neto. Con las NIIF el elemento clave es el control (gobernar las políticas financieras).

- La presentación de los Estados Financieros deben ser clasificados en activos corrientes y no corrientes y pasivos corrientes y no corrientes y de acuerdo a la materialidad.
- Las vidas útiles actualmente se establecen con base a las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno, con NIIF se debe hacer con base a datos del proveedor o estudio técnico.
- El costo de la Propiedad, Planta y Equipo se debe comparar con el Importe Recuperable y este último puede ser el Valor Razonable (el de mercado libre) o el Valor de Uso (Flujo de fondos a valor actual) y tomarse el mayor.
- Aún cuando un pasivo fuere a Largo Plazo y al cierre está vencido parte del mismo, se debe presentarse como corriente.
- Los gastos deben clasificarse según su naturaleza o función, según el que se considere más fiable.
- Eliminación del Método LIFO, ya que los inventarios quedaban a costos antiguos y subía el margen, se afectaba la rentabilidad.

4.2. Plan de Inversiones:

4.2.1. Inversión Inicial del Proyecto

La inversión inicial del proyecto comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepto del capital de trabajo. La inversión para el presente proyecto es justificada de manera óptima con el fin de realizar eficientemente el desarrollo de las actividades productivas y administrativas.

4.2.2 Inversión en Activos Fijos o Tangibles

Se entiende por activo tangible o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros.³² Están sujetos a depreciación y su finalidad es la de cumplir la función de producción y comercialización del producto. A continuación se detalla los activos fijos para el presente proyecto:

TABLA 4.1
ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	TOTAL USD.
Vehículo	\$ 15.000
Equipo de Computación	\$ 5.840
Equipo de Oficina	\$ 360
Muebles y enseres	\$ 3.400
TOTAL	\$ 24.600

Elaborado por: Autora

³² BACA URBINA Gabriel, "Evaluación de Proyectos", 4ta Ed. McGraw – Hill 2000 México, pg. 165

TABLA 4.2**DETALLE DE ACTIVOS FIJOS**

ACTIVO FIJO	CANTIDAD	VAL. UNIT.	TOTAL
<i>VEHÍCULOS</i>			
Vehículo Marca Aveo	1 unidad	\$ 15.000	\$ 15.000
TOTAL VEHÍCULO			\$ 15.000
<i>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</i>			
Computadoras	6 unidades	\$ 600	\$ 3.600,00
Impresoras	4 unidades	\$ 310	\$ 1.240,00
Proyector	1 unidad	\$ 1000	\$ 1.000,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$ 5.840,00
<i>EQUIPO DE OFICINA</i>			
Teléfonos	6 unidades	\$ 60	\$360,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 360,00
<i>MUEBLES Y ENSERES</i>			
Sillas Clientes	15 unidades	\$ 40	\$ 600,00
Sillas Personal	12 unidades	\$ 65	\$ 780,00
Escritorios	6 unidades	\$ 150	\$ 900,00
Mesas	1 unidad	\$ 400	\$ 400,00
Archivadores	6 unidades	\$ 70	\$ 420,00
Varios			\$ 300,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$3.400,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 24.600,00

Elaborado por: Autora

4.2.3. Inversión en Activos Diferidos o Intangibles

Activo intangible son aquellos activos que no tienen ninguna forma física pero que sin embargo tienen un valor a causa de los derechos o privilegios que confieren al dueño³³, por ejemplo una patente, marcas, diseños, nombres comerciales, gastos pre-operativos de instalación y puesta en marcha, etc.

A continuación se detallan los activos diferidos o intangibles necesarios para el proyecto:

TABLA 4.3
ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS	TOTAL USD.
Gastos de Constitución	\$ 1.000,00
Gastos de Patentes y Licencias	\$ 500,00
Gastos de Estudio	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 2.500,00

Elaborado por: Autora

³³ HARGADON, Bernard, *Principios de Contabilidad*, Tercera edición, Grupo Editorial Norma, p. 298

4.2.4 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de la venta recaudado es disponible para cancelar la compra de nuevos insumos.³⁴

Es decir que el capital de trabajo corresponde a una parte de la inversión que será destinada para financiar los desfases que se presenten entre el momento en que se producen los egresos para la prestación del servicio y los ingresos generados.

Contablemente se lo define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante, estará compuesto por: los costos de producción, los gastos administrativos, gastos de personal y gastos de ventas; en esta parte no se debe contemplar las depreciaciones ni las amortizaciones.

Para el detalle de cada uno de los componentes del capital de trabajo se tomó como base un ciclo productivo mensual, a continuación se detalla el capital de trabajo del presente proyecto:

³⁴ GESTIÓN DE PROYECTOS, Miranda Juan José, Quinta edición, pág. 181

TABLA 4.4**CAPITAL DE TRABAJO**

DETALLE	VALOR
Gerente General	\$ 1.224,83
Asistente de Gerencia y atención al cliente	\$ 381,45
Jefe de Contabilidad	\$ 742,90
Jefe de Talento Humano	\$ 622,42
Vendedor 1	\$ 562,18
Vendedor 2	\$ 562,18
Gasto Agua	\$ 25,00
Gasto Luz	\$ 60,00
Gasto Teléfono	\$ 120,00
Gasto Internet	\$ 30,00
Gasto Arriendo	\$ 800,00
Gasto Suministros de Oficina	\$ 50,00
Gasto Publicidad	\$ 100,00
TOTAL MENSUAL	\$ 5.280,96

Elaborado por: Autora

4.3. Estimación de los Precios

Para la estimación de los precios se ha tomado en consideración los precios de la competencia, por lo cual, en vista de que la empresa debe introducirse y captar mercado se empleará una estrategia de precios introductorios con un 10% menor que el de los competidores en promedio; según el Ing. Juan Francisco Hidalgo Jiménez, Representante Legal de la firma SAGALAS Servicios Administrativos

Cía. Ltda. El precio medio por contrato mensual de asesoría es de \$ 400 (aunque este varía en función del tamaño de la empresa) precio medio por servicio dado bajo la modalidad de llamada es de \$ 150, así se fijarán los precios en:

$$\text{Contrato de asesoría mensual} = 0.9 \times 400 = \$360$$

$$\text{Precio medio asesoría por llamada} = 0.9 \times 150 = \$ 135$$

4.4. Presupuesto de Ingresos del Proyecto

Los ingresos del presente proyecto estarán determinados en base a la venta de paquetes de asesoría, y las ventas serán fijadas en base a la demanda insatisfecha que posee el presente proyecto, considerando un 10% de participación de la demanda insatisfecha.

Conociendo los dos tipos de servicios que proporciona la empresa se estima que el 90% de los contratos por la prestación de servicios de asesoría se realicen en base a contratos de asesoría mensual, puesto que incluye un paquete amplio de servicios y un 10% por asesoría por llamada para necesidades específicas de nuestros clientes; los precios serán incrementados en base a la inflación promedia existente durante el primer semestre del año 2010, la misma que es del 3.3% según información del Banco Central del Ecuador.

TABLA 4.5.

CÁLCULO DE DEMANDA PARA PROYECTO ACTUAL					
AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	% ACEPTADO	DEMANDA A OFERTAR	CONTRATOS DE ASESORÍA MENSUAL	ASESORÍAS POR LLAMADA
1	4.365	10 %	437	393	44
2	4.423	10 %	442	398	44
3	4.460	10 %	446	401	45
4	4.470	10 %	447	402	45
5	4.453	10 %	445	401	44

Elaborado por: Autora

Como se indico anteriormente las ventas se incrementarán cada año en base a la tasa de inflación existente en el primer trimestre del año 2010, así los precios de los paquetes de asesoría mensual y por llamada serían los siguientes:

TABLA 4.6.**ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE PRECIOS**

PAQUETE	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
CONTRATO ASESORÍA MENSUAL	\$ 360	\$ 372	\$ 384	\$ 397	\$ 410
CONTRATO ASESORÍA POR LLAMADA	\$ 135	\$ 139	\$ 144	\$ 149	\$ 154

Elaborado por: Autora

Después de definir las unidades que se piensan vender, así como la evolución de los precios en el tiempo, podemos plantear los ingresos que se determinan por las ventas de la prestación del servicio de asesoría en talento humano:

TABLA 4.7.

INGRESOS POR VENTAS					
PAQUETE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contrato Asesoría Mensual	\$ 141.480	\$148.056	\$ 153.894	\$ 159.594	\$164.410
Contrato Asesoría por llamada	\$ 5.940	\$ 6.116	\$ 6.480	\$ 6.705	\$6.930
TOTAL	\$ 147.420	\$ 154.172	\$ 160.374	\$ 166.299	\$ 171.340

Elaborado por: Autora

4.5 Costos

Los costos o coste es la inversión económica que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, utilizando diferentes recursos como: dinero, equipo, mano de obra, etc.

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

Para el presente proyecto se considera que los costos para la prestación del servicio de asesoría en Talento Humano son equivalentes al 40% de los ingresos

por ventas, en donde se encuentra incluido el valor de honorarios de los consultores en Talento Humano, puesto que son quienes efectúan directamente la prestación del servicio, ya que ellos trabajarían mediante un contrato de prestación de servicios profesionales correspondiente al 20% del valor de los trabajos que efectúen y el 20% restante está formado por los demás costos que se incurran, así los costos para el presente proyecto son los siguientes:

TABLA 4.8.

EVOLUCIÓN DE COSTOS					
PAQUETE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contrato Asesoría Mensual	\$ 144	\$ 149	\$ 153,60	\$ 158,8	\$ 164
Contrato Asesoría por llamada	\$ 54	\$ 55,60	\$57,6	\$ 59,60	\$61,60

Elaborado por: Autora

Con el antecedente anterior se puede plantear claramente el costo de las ventas que se planean se obtendrán del mercado:

TABLA 4.9.

COSTOS POR VENTAS					
PAQUETE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contrato Asesoría Mensual	\$ 56.592,00	\$ 59.222,40	\$ 61.557,60	\$ 63.837,60	\$ 65.764,00
Contrato Asesoría por llamada	\$ 2.376,00	\$ 2.446,40	\$ 2.592,00	\$ 2.682,00	\$ 2.772,00

Elaborado por: Autora

4.6 Gastos

Los Gastos son egresos sin reembolso que se utilizan en la administración y venta del producto terminado, disminuye el poder económico de la empresa, dependiendo de los gastos realizados, en muchos de los casos, se determinan pérdidas o ganancias.³⁵

Se aclara que para la proyección de gastos se tomará en cuenta la tasa de inflación del primer semestre del 2010, la cual es de 3.30%.

4.7.1 Gastos de Administración:

Como su nombre lo dice, son todos aquellos que están relacionados en forma directa con la oficina o departamento administrativo. Además tienen una naturaleza fija, debido a que estos no varían en función de los niveles de producción, como por ejemplo: sueldos, depreciaciones, amortizaciones, seguros, impuestos, etc.

A continuación se determinan los gastos administrativos que se espera se mantengan en promedio constantes hasta los cinco primeros años de gestión, o de poseer un incremento que se pueda manejar y gestionar correctamente:

³⁵ BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 5ta Edición, 2006, Editorial Mc Graw Hill, p.172.

TABLA 4.10.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTO	VALOR
Gerente General	\$ 1.224,83
Asistente de Gerencia y atención al cliente	\$ 381,45
Jefe de Contabilidad	\$ 742,90
Jefe Talento Humano	\$ 622,42
Gasto Agua	\$ 25,00
Gasto Luz	\$ 60,00
Gasto Teléfono	\$ 120,00
Gasto Internet	\$ 30,00
Gasto Arriendo	\$ 800,00
Gasto Suministros de Oficina	\$ 50,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.056,60

Elaborado por: Autora

4.7.2 Gastos de Ventas:

Los gastos de ventas son aquellos relacionados con el proceso de entrega del producto o servicio a los clientes, desde el lugar de producción hasta el consumidor, incluyendo la promoción y publicidad, a continuación se detallan los gastos de ventas para el presente proyecto:

TABLA 4.11.

GASTOS DE VENTAS	
GASTO	VALOR
Vendedor 1	\$ 562.18
Vendedor 2	\$ 562.18
Gasto Publicidad	\$ 100,00
TOTAL MENSUAL	\$ 1.224,36

Elaborado por: Autora

4.7.3 GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son los que incluyen los intereses que pagará la empresa a las entidades financieras y crediticias por créditos concedidos para su financiamiento, a continuación se detalla los gastos financieros, lo cual corresponde a los intereses del préstamo que efectuará la empresa para financiar la inversión inicial del proyecto:

TABLA No. 4.12.

GASTOS FINANCIEROS	
GASTO	VALOR
Intereses de Deuda Año 1	\$ 1.942,86

Elaborado por: Autora

4.7 Rol de pagos

A continuación se detalla el rol de pagos de los empleados que tendrá la empresa, en donde adicional al cálculo de sueldos y salarios se especifica las provisiones de beneficios sociales anuales, con el fin de establecer un valor real de gasto por sueldos. Los sueldos serán incrementados anualmente en base a la inflación a junio del 2010, a continuación se detalla el sueldo de los siguientes empleados que constaran en la nómina de la empresa:

- Gerente General
- Asistente de Gerencia y Atención al cliente
- Jefe de Contabilidad
- Vendedor 1
- Vendedor 2
- Jefe de Talento Humano

TABLA No. 4.13.

ROL DE PAGOS Y PROVISIONES

No.	CARGO	INGRESO MENSUAL	IESS 12.15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	TOT. MENS.	TOTAL AÑO 1	FONDO DE RESERVA	VACAC. ANUAL	TOTAL AÑO 2
1	Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 20,00	\$ 1.224,83	\$ 14.697,96	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 16.197,96
2	Asistente de Gerencia	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 381,45	\$ 4.577,40	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 5.027,40
3	Jefe de Contabilidad	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 20,00	\$ 742,90	\$ 8.914,80	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 9.814,80
4	Jefe de Talento Humano	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 20,00	\$ 622,42	\$ 7.469,04	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 8.219,04
5	Vendedor 1	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 20,00	\$ 562,18	\$ 6.746,16	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 7.421,16
6	Vendedor 2	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 20,00	\$ 562,18	\$ 6.746,16	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 7.421,16
TOTAL		\$ 3.300,00	\$ 400,96	\$ 275,00	\$ 120,00	\$ 4.095,96	\$ 49.151,52	\$ 3.300,00	\$ 1.650,00	\$ 54.101,52

Fuente: Rol de Pagos, 2010.

Elaborado por: Autora

4.8 Depreciaciones y valor de desecho:

Las depreciaciones son las disminuciones del valor de los activos fijos por el desgaste que sufren los mismos en el transcurso del tiempo. Todos los activos fijos, exceptuando los terrenos son susceptibles de depreciación. Las depreciaciones de los activos se consideran gastos no desembolsables que afectan el Estado de Resultados del proyecto y por ende a los impuestos que genera el mismo.

El método a aplicarse en las depreciaciones de los activos fijos es el Método de Línea Recta, este es el más adecuado debido a que los activos fijos se desgastan por igual cada período contable. Para el cálculo de la depreciación en línea recta se utiliza la siguiente fórmula³⁶:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor del Activo Fijo}}{\text{Vida Útil}}$$

El valor de desecho o salvamento es lo que se espera recuperar por la venta de los activos fijos cuando se liquida el proyecto. Por lo tanto el valor de desecho se ubica en el Flujo de Caja en el último año de vida del proyecto.

Los porcentajes de depreciación y vida útil de los activos fijos son los siguientes:

³⁶ ZAPATA Pedro, *Contabilidad General*, Mc Graw Hill, 3ra Edición, Colombia, 1999, pg. 65

Tabla 4.14.

Porcentajes de Depreciación y vida útil de activos fijos

ACTIVO	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	VIDA ÚTIL
Vehículo	20%	5 AÑOS
Muebles de oficina	10%	10 AÑOS
Equipos de oficina	20%	5 AÑOS
Equipo de computación	33.33%	3 AÑOS

Elaborado por: autora

TABLA No. 4.15

TABLA DE DEPRECIACIÓN					
ACTIVO FIJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vehículo	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Equipo de Computo	\$ 1.946	\$ 1.946	\$ 1.946	\$ 0	\$ 0
Equipo de Oficina	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72
Muebles y enseres	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
TOTAL	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 3.412	\$ 3.412
TOTAL ACUMULADO	\$ 5.358	\$ 10.717	\$ 16.075	\$ 19.487	\$ 22.899

Fuente: Tabla de Depreciación, 2010.

Elaborado por: Autora

4.9 Amortizaciones de Activos diferidos

La amortización es el valor que se calcula para recuperar la inversión en activos diferidos o intangibles, los cuales son: gastos de constitución y puesta en marcha, estudios previos, patentes, etc.

TABLA No. 4.16

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
ACTIVO DIFERIDO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Gastos de Patentes y Licencias	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Gastos de Estudio	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL ACUMULADO	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00

Fuente: Tabla de Amortización, 2010.

Elaborado por: Autora

4.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta útil para establecer la relación existente entre los costos fijos, costos variables y los beneficios que se espera obtener en el

proyecto, es por eso que a continuación se realiza el cálculo del punto de equilibrio y una breve explicación conceptual sobre el mismo.

En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas³⁷.

La estimación del punto de equilibrio permitirá que una empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, sepa qué nivel de ventas necesitará para recuperar la inversión. En caso que no llegue a cubrir los costos, la compañía deberá realizar modificaciones hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

Llámesese punto de equilibrio de una empresa el volumen productivo correspondiente a una situación en la que no se obtienen ganancias ni se incurre en pérdidas. Cuando los ingresos permiten cubrir los costos. Es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por las ventas a la suma de los costos fijos y los variables³⁸.

³⁷ <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>

³⁸ CALDAS MOLINA Marco, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición, p. 137 – 140

TABLA No. 4.17

COSTOS FIJOS	
COSTO	VALOR
Gerente General	\$ 1.224,83
Asistente de Gerencia y atención al cliente	\$ 381,45
Jefe de Contabilidad	\$ 742,90
Jefe de Talento Humano	\$ 622,42
Gasto Agua	\$ 25,00
Gasto Luz	\$ 60,00
Gasto Teléfono	\$ 120,00
Gasto Internet	\$ 30,00
Gasto Arriendo	\$ 800,00
Gasto Suministros de Oficina	\$ 50,00
Vendedor 1	\$ 562,18
Vendedor 2	\$ 562,18
Gasto Publicidad	\$ 100,00
Gasto Amortización	\$ 41,67
Gasto depreciación	\$ 446,50
TOTAL COSTO FIJO MENSUAL	\$ 5.769,13
TOTAL COSTOS FIJOS AL AÑO	69.229,56

Fuente: Costos Fijos, 2010.

Elaborado por: Autora

Los costos variables del proyecto son los especificados anteriormente como costo de ventas.

Los precios unitarios y costos unitarios fueron definidos en base a los dos tipos de servicios que proporciona la empresa, uno por contrato mensual y por llamada, los cuales nos servirán para calcular el punto de equilibrio,

Para el cálculo de estos valores, considerando que el presente proyecto posee dos opciones de productos se establece la siguiente fórmula para el cálculo del punto de equilibrio:

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

En donde:

- Q = Punto de equilibrio en unidades
- F = Costos Fijos
- P = Precio unitario del producto
- V = Costo variable unitario

Acorde a la información obtenida los datos para el cálculo del punto de equilibrio son los siguientes:

$$F = \$ 69.229,56$$

$$P = (\$ 360 \times 0,90) + (\$ 135 \times 0,10) = 324 + 14 = \mathbf{\$ 338}$$

$$V = (\$ 135 \times 0,90) + (\$ 54 \times 0,10) = 121,5 + 5,4 = \mathbf{\$ 126,9}$$

Para el precio y los costos variables unitarios se ha establecido un porcentaje del 90% para el producto de contratos mensuales y el 10% para los contratos por llamadas, tal como se estableció al principio del presente capítulo acorde al porcentaje de ventas de cada paquete que se espera.

Aplicando la fórmula obtenemos el siguiente resultado:

$$Q = \frac{69.229,56}{338 - 126,90}$$

$$Q = 328$$

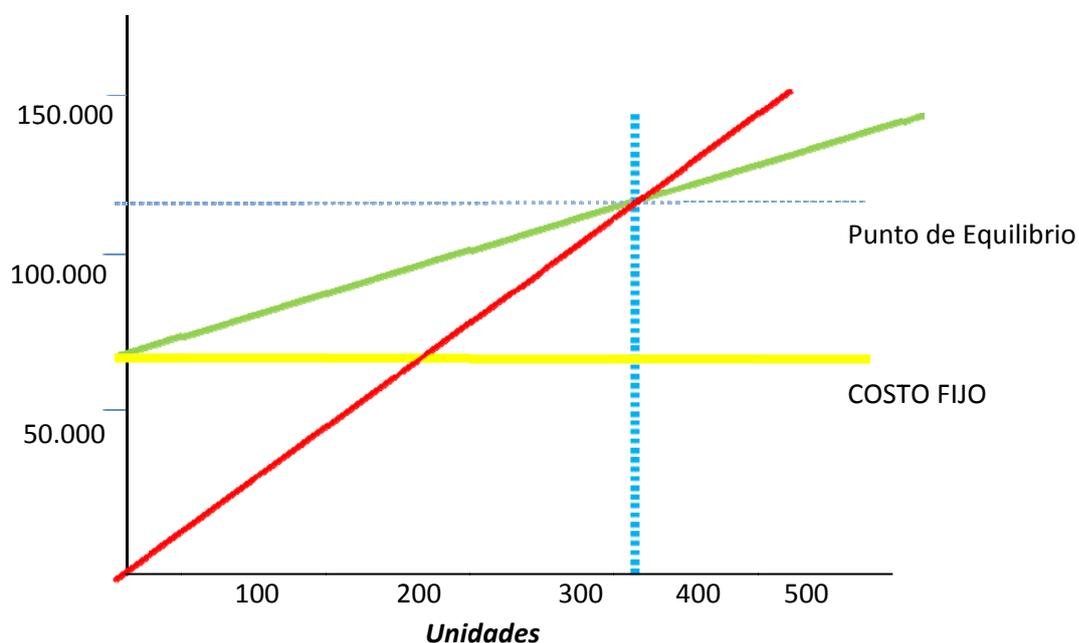
Es decir que el punto de equilibrio en unidades es igual a la firma de 328 contratos de servicios de asesoría en talento humano, ya sea por contratos mensuales o por llamadas.

Para establecer el punto de equilibrio en dólares, aplicamos la siguiente fórmula:

$$PE\$ = PE \text{ u (Precio)}$$

$$PE\$ = 328 (338) = \$ 110.864$$

GRAFICO 4.1
PUNTO DE EQUILIBRIO



4.11 Financiamiento de costos e inversiones

Se designa con el término de financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico. La principal característica es que los recursos financieros son generalmente sumas de dinero que llega a mano de empresas a través de un préstamo y sirven para complementar los recursos propios existentes para la puesta en marcha de un proyecto.

Para cubrir la inversión del proyecto se ha decidido establecer que se financie con aportes de los socios y del a través de un préstamo a solicitarse a una institución financiera, el 50% de la inversión será financiada a través de un préstamo y el 50% a través de aportes de los socios.

A continuación se realiza un resumen del financiamiento considerando los porcentajes indicados anteriormente y la inversión inicial que es de \$ 32.380,96.

TABLA N°. 4.18.

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN	
CAPITAL PROPIO	\$ 16.190,48
PRÉSTAMO	\$ 16.190,48
INVERSIÓN	\$ 32.380,96

Fuente: Financiamiento de la Inversión, 2010.

Elaborado por: Autora

4.12.1 PRÉSTAMO BANCARIO

Como se detallo anteriormente, se realizará un préstamo a una institución financiera con el objetivo de cubrir los costos de la inversión inicial en Activos y Capital de Trabajo, por este motivo a continuación se detalla la amortización del préstamo:

TABLA N°. 4.19.

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				
CAPITAL ADEUDADO	CUOTA FIJA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO FINAL
\$ 16.190,48	\$ 4.491,40	\$ 1.942,86	\$ 2.548,54	\$ 13.641,94
\$ 13.641,94	\$ 4.491,40	\$ 1.637,03	\$ 2.854,37	\$ 10.787,57
\$ 10.787,57	\$ 4.491,40	\$ 1.294,51	\$ 3.196,89	\$ 7.590,68
\$ 7.590,68	\$ 4.491,40	\$ 910,88	\$ 3.580,52	\$ 4.010,16
\$ 4.010,16	\$ 4.491,40	\$ 481,22	\$ 4.010,18	\$ 0,00

Fuente: Amortización del Préstamo, 2010.

Elaborado por: Autora

La cuota fija del cuadro se determina mediante la siguiente fórmula:

$$CuotaFija = \frac{C * i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Donde:

- C = capital
- i = tasa de interés
- n = capitalización

En el presente proyecto se ha establecido un préstamo para cinco años con una tasa de interés activa del 12%.

4.12 Estados Financieros

Los Estado Financieros son declaraciones informativas de la administración de una entidad o empresa, con respecto a su situación económica y financiera y del resultado de sus operaciones, mediante la presentación de documentos básicos³⁹, con el fin de poseer información para poder obtener una perspectiva a futuro del proyecto.

Los Estados Financieros se proyectan a cierto número de años que en el presente proyecto se lo realizará por cinco años.

Los tres estados financieros que se aplicarán con el fin de establecer la situación económico-financiera del presente proyecto son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera o Balance General
- Estado de Situación Económica o Estado de Resultados
- Flujo de Caja

4.13.1 BALANCE GENERAL

El Balance General representa la situación financiera, o dicho en otras palabras, la situación de los activos y pasivos de la empresa a una fecha determinada que por lo general es al final de un período económico, además demuestra el patrimonio o capital del negocio.

³⁹ DÁVALOS, Nelson, *ENCICLOPEDIA BÁSICA DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA*, Editorial Ecuador, Quito – Ecuador, pág. No. 241

El activo son aquellas cosas que tienen un valor y son de propiedad de la empresa, como ejemplos de activos podemos citar el dinero, terrenos, edificios, maquinaria, etc.

El pasivo son las deudas que tiene la empresa con acreedores.⁴⁰

Y, finalmente, el Patrimonio significa los activos representados en dinero o en títulos que son propiedad de los socios o propietarios directos de la empresa.

Por tanto, se presenta la siguiente fórmula que constituye la ecuación de contabilidad:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Quiere decir, que todo lo que tiene de valor la empresa (activo fijo, activo diferido y capital de trabajo), puede estar una parte comprometidos en obligaciones con terceros (instituciones bancarias o financieras), y lo que no debe, es propiedad de los propietarios o accionistas.

A continuación presentamos el Balance de Situación Inicial del proyecto, con el objetivo de mostrar la aportación neta de los accionistas, activos y pasivos que posee el proyecto:

⁴⁰ HARGADON, Bernard, *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD*, Grupo Editorial Norma, Colombia, pág. 16.

TABLA No. 4.20

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

EMPRESA DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS LARGO PLAZO	
Caja – Bancos	\$ 5.280,96	Préstamo Bancario	\$ 15.937,60
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.280,96	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 15.937,60
ACTIVOS FIJOS		TOTAL PASIVOS	
Vehículo	\$ 15.000,00		
Equipo de Computo	\$ 3.600,00		
Equipo de Oficina	\$ 2.600,00	PATRIMONIO	\$ 15.937,69
Muebles y enseres	\$ 3.400,00	Capital	\$ 15.937,69
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 24.600,00		
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos de Constitución	\$ 1.000,00		
Gastos de Patentes y Licencias	\$ 500,00		
Gastos de Estudio	\$ 1.000,00		
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.500,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 32.380,96	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 31.875,29

Fuente: Balance de Situación Inicial, 2010

Elaborado por: Autora

4.13.2 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados proyectado es la base para calcular los flujos netos de efectivo (F.N.E) con los cuales se realiza la evaluación económica.⁴¹

A continuación se presente el Estado de Resultados del presente proyecto, con y sin financiamiento:

⁴¹ BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 5ta Edición, 2006, Editorial Mc Graw Hill, p.181.

TABLA N°. 4.21.

ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA DE ASESORÍA EN TALENTO HUMANO					
ESTADO DE RESULTADOS					
PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Venta Contrato Asesoría Mensual	\$ 141.480,00	\$ 148.056,00	\$ 153.894,00	\$ 159.594,00	\$ 164.410,00
Venta Contrato Asesoría por llamada	\$ 5.940,00	\$ 6.116,00	\$ 6.480,00	\$ 6.705,00	\$ 6.930,00
TOTAL INGRESOS	\$ 147.420,00	\$ 154.172,00	\$ 160.374,00	\$ 166.299,00	\$ 171.340,00
COSTO DE VENTAS					
Costo Contrato Asesoría Mensual	\$ 56.592,00	\$ 59.222,40	\$ 61.557,60	\$ 63.837,60	\$ 65.764,00
Costo Contrato Asesoría por llamada	\$ 2.376,00	\$ 2.446,40	\$ 2.592,00	\$ 2.682,00	\$ 2.772,00
Gastos de Ventas	\$ 14.692,32	\$ 16.081,92	\$ 16.612,62	\$ 17.160,84	\$ 17.727,15
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 73.660,32	\$ 77.750,72	\$ 80.762,22	\$ 83.680,44	\$ 86.263,15
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 73.759,68	\$ 76.421,28	\$ 79.611,78	\$ 82.618,56	\$ 85.076,85
GASTOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gerente General	\$ 14.697,96	\$ 16.197,96	\$ 16.732,49	\$ 17.284,66	\$ 17.855,06
Asistente de Gerencia y atención al cliente	\$ 4.577,40	\$ 5.027,40	\$ 5.193,30	\$ 5.364,68	\$ 5.541,72
Jefe de Contabilidad	\$ 8.914,80	\$ 9.814,80	\$ 10.138,69	\$ 10.473,27	\$ 10.818,88
Jefe de Talento Humano	\$ 7.469,04	\$ 8.219,04	\$ 8.490,27	\$ 8.770,45	\$ 9.059,87
Gasto Agua	\$ 300,00	\$ 309,90	\$ 320,13	\$ 330,69	\$ 341,60
Gasto Luz	\$ 720,00	\$ 743,76	\$ 768,30	\$ 793,66	\$ 819,85
Gasto Teléfono	\$ 1.440,00	\$ 1.487,52	\$ 1.536,61	\$ 1.587,32	\$ 1.639,70
Gasto Internet	\$ 360,00	\$ 371,88	\$ 384,15	\$ 396,83	\$ 409,92
Gasto Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.916,80	\$ 10.244,05	\$ 10.582,11	\$ 10.931,32
Gasto Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 619,80	\$ 640,25	\$ 661,38	\$ 683,21
Gasto Amortización	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00

Gasto depreciación	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 3.412	\$ 3.412
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 54.537,20	\$ 58.566,86	\$ 60.306,25	\$ 60.157,04	\$ 62.013,13
GASTOS FINANCIEROS					
Gasto Interés	\$ 1.942,86	\$ 1.637,03	\$ 1.294,51	\$ 910,88	\$ 481,22
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.942,86	\$ 1.637,03	\$ 1.294,51	\$ 910,88	\$ 481,22
TOTAL GASTOS	\$ 56.480,06	\$ 60.203,89	\$ 61.600,76	\$ 61.067,92	\$ 62.494,35
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 17.279,62	\$ 16.217,39	\$ 18.011,01	\$ 21.550,64	\$ 22.582,50
15% Participación Trabajadores	\$ 2.591,94	\$ 2.432,61	\$ 2.701,65	\$ 3.232,60	\$ 3.387,38
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 14.687,68	\$ 13.784,78	\$ 15.309,36	\$ 18.318,04	\$ 19.195,13
25% Impuesto Renta	\$ 3.671,92	\$ 3.446,20	\$ 3.827,34	\$ 4.579,51	\$ 4.798,78
UTILIDAD NETA	\$ 11.015,76	\$ 10.338,59	\$ 11.482,02	\$ 13.738,53	\$ 14.396,34

Fuente: Balance de Resultados, 2010.

Elaborado por: Autora

4.13.3 FLUJO DE FONDOS

La proyección del Flujo de Fondos constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del proyecto se efectuará sobre los resultados que en este flujo se determinen.

El flujo de fondos contiene información proveniente de los Estudios de Mercado, Técnico, Organizacional-Legal y los obtenidos en el Estudio Financiero.

El flujo de fondos de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

1. **Egresos iniciales de fondos:** Corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo si bien no implicará un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

2. **Los ingresos y egresos de operación:** Constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja, para lo cual hay que tomar en cuenta lo siguiente:
 - Empiezan con las primeras recuperaciones por ventas.
 - Se trabaja con ingresos y egresos reales.
 - No se trabaja con ingresos y egresos devengados.

- No se trabaja con ingresos y egresos contables (Depreciación y Amortización).
- La depreciación y amortización no son parte del flujo de caja del proyecto, constituyen solo provisiones; pero estas si afectan el pago de impuestos.

3. El momento en que ocurren estos ingresos y egresos: El flujo de caja se trabaja en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto.

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto, estimado para cinco años, tiempo elegido para la evaluación del mismo.

TABLA N°. 4.22.

FLUJO DE FONDOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	-	\$ 147.420,00	\$ 154.172,00	\$ 160.374,00	\$ 166.299,00	\$ 171.340,00
COSTO DE VENTAS		\$ 73.660,32	\$ 77.750,72	\$ 80.762,22	\$ 83.680,44	\$ 86.263,15
COSTO DE VENTAS						
GASTOS ADMINISTRATIVO		\$ 48.679,20	\$ 52.708,86	\$ 54.448,25	\$ 56.245,04	\$ 58.101,13
UTILIDAD BRUTA		\$ 25.080,48	\$ 23.712,42	\$ 25.163,53	\$ 26.373,52	\$ 26.975,72
DEPRECIACIÓN		\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 3.412	\$ 3.412
AMORTIZACIÓN		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
GASTO INTERÉS		\$ 1.942,86	\$ 1.637,03	\$ 1.294,51	\$ 910,88	\$ 481,22
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMP.		\$ 17.279,62	\$ 16.217,39	\$ 18.011,02	\$ 21.550,64	\$ 22.582,50
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 2.591,94	\$ 2.432,61	\$ 2.701,65	\$ 3.232,60	\$ 3.387,38
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 14.687,68	\$ 13.784,78	\$ 15.309,37	\$ 18.318,04	\$ 19.195,13
25% IMP. RENTA		\$ 3.671,92	\$ 3.446,20	\$ 3.827,34	\$ 4.579,51	\$ 4.798,78
UTILIDAD NETA		\$ 11.015,76	\$ 10.338,59	\$ 11.482,03	\$ 13.738,53	\$ 14.396,34
DEPRECIACIÓN		\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 5.358	\$ 3.412	\$ 3.412
AMORTIZACIÓN		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
ACTIVO FIJO	\$ 24.600,00					
ACTIVO DIFERIDO	\$ 2.500,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5.280,96					
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						5.280,96
PRÉSTAMO	\$ 16.190,48					
AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO		\$ 2.548,54	\$ 2.854,37	\$ 3.196,89	\$ 3.580,52	\$ 4.010,18
F.F.I.	(16.190,48)	\$ 14.325,22	\$ 13.342,22	\$ 14.143,14	\$ 14.070,01	\$ 19.579,12

Fuente: Flujo de Fondos, 2010.

Elaborado por: Autora

4.13 Evaluación Financiera

4.14.1. VALOR ACTUAL NETO - VAN

El valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.⁴²

Si un proyecto de inversión se obtiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

La fórmula utilizada para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = -Inv.Inicial + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

⁴² http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net

En donde:

F = Flujo

i = tasa

Para calcular la tasa de oportunidad del proyecto se utilizó la siguiente fórmula:

$iop_{pasivo} = 12\%$ (tasa activa del préstamo)

$iop_{patrimonio} = 40\%$ (porcentaje de ganancia que esperan los inversionistas)

$$iop = \left(iop_{pasivo} \frac{Pasivo}{Activo} \right) + \left(iop_{patrimonio} \frac{Patrimonio}{Activo} \right)$$

$$iop = \left(12\% \frac{15.937,60}{31.875,20} \right) + \left(40\% \frac{15.937,60}{31.875,20} \right)$$

$$iop = 0,26$$

Esta tasa es la que se aplicará para el cálculo del VAN con fuentes de financiamiento, de tal manera que el VAN sería:

TABLA N°. 4.23

CÁLCULO DEL VAN

CÁLCULO DEL VAN						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	-16.190,48	14.325,22	13.342,22	14.143,14	14.070,01	19.579,12
<i>iop</i>		1,26	1,59	2,00	2,52	3,18
VAN PARCIAL	-16.190,48	11.369,22	8.404,02	7.070,24	5.582,29	6.165,10
VAN TOTAL	\$ 22.400,39					

Fuente: Cálculo del VAN, 2010.

Elaborado por: Autora

Como podemos observar el VAN del proyecto es positivo, lo que determina que el proyecto es rentable.

4.14.2 TASA INTERNA DE RETORNO - TIR

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La T.I.R. es un indicador de *rentabilidad relativa del proyecto*, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con

una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

El cálculo de la TIR sería:

TABLA N°. 4.24.

CÁLCULO DE LA TIR

CÁLCULO DE LA TIR						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	-16.190,48	14.325,22	13.342,22	14.143,14	14.070,01	19.579,12
		1,84	3,38	6,21	11,41	20,97
	-16.190,48	7.794,67	3.950,21	2.278,42	1.233,33	933,84
VAN TOTAL	0,00					
TIR	83.78%					

Fuente: Cálculo de la TIR, 2010.

Elaborado por: Autora

Es decir que la TIR que refleja un VAN = 0 es del 83,78%, considerando el financiamiento.

CAPÍTULO

V

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En la actualidad, los empleados constituyen el eje principal de las organizaciones y deben ser considerados como el aspecto más importante para el desarrollo productivo, es por este motivo que se ha presentado la necesidad de invertir para poder reclutar y seleccionar al personal más idóneo, lo cual nos proporciona una oportunidad de negocio para el presente proyecto de factibilidad que busca implementar una empresa de asesoría en Talento Humano, además en el mercado ecuatoriano no existe una amplia gama de empresas que se dediquen a dicha asesoría lo cual nos proporciona más posibilidades de llegar al mercado meta.
2. La implementación de una empresa que proporcione servicios de asesoría en Talento Humano a las empresas ubicadas en el sector norte de Quito, es factible desde el punto de vista comercial, técnico, administrativo y es viable económicamente para los inversionistas.
3. En base en las encuestas realizadas, los servicios que más agradaría a nuestros posibles clientes son: Reclutamiento, Selección y capacitación de personal en un 49%, Evaluación de desempeño 29% y estudios de satisfacción del cliente interno en un 19%.

4. Dentro del estudio técnico, se determinó que el mejor lugar para localizar las oficinas de Asesoría en Talento Humano debe estar ubicado en el barrio República, por lo que se debe buscar oficinas entre la Avenida Amazonas, República y 10 de agosto.

5. La Empresa iniciará sus operaciones realizando la asesoría anual de 437 empresas, que representan el 10% de la demanda insatisfecha.

6. El diseño de las oficinas otorga una gran flexibilidad y facilidad para que el proceso de atención al cliente se desarrolle en las mejores condiciones.

7. La empresa estará legalmente constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, para lo cual tiene claro todas las normas, requisitos y procedimientos a seguir solicitados por las instituciones correspondientes, y además tiene conocimiento que iniciando sus operaciones deberá cumplir obligaciones con diferentes entidades gubernamentales.

8. La empresa contará con el adecuado número de colaboradores calificados y altamente capacitados, que gracias a sus conocimientos, preparación y excelente trabajo contribuirán al logro de los objetivos organizacionales y por ende a sus objetivos personales.

9. El estudio financiero permitió establecer que el valor de la inversión total es de \$ 32.380,96, con un capital de trabajo de \$ 5.280,96. El cálculo del Punto de Equilibrio, indicó que para que los costos e ingresos sean iguales, la empresa debe proporcionar 328 paquetes de servicios de asesoría para producir rentabilidad.

10. La Evaluación Financiera demuestra que el proyecto es viable debido a que se presentan indicadores favorables como un Valor Actual Neto de \$ 22.400,39, una Tasa Interna de Retorno del 83,78%.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Incentivar a las empresas para que se preocupen más por su elemento humano, considerando que constituyen el pilar fundamental para que una empresa pueda desarrollarse y alcanzar un nivel de productividad adecuado.

2. Verificar constantemente la satisfacción del cliente con respecto al servicio, para detectar los problemas anticipadamente y corregirlos con decisiones inmediatas y acertadas.

3. Con la infraestructura establecida se recomienda que la empresa plantee la ampliación de sus servicios, con el fin de poder ofrecer a nuestros clientes una variedad de opciones que se acoplen a sus necesidades cada vez más exigentes e incrementar las oportunidades de mercado.

4. El personal de Consultores de Talento Humano, debe estar formado por funcionarios altamente calificados y capacitados, puesto que de ellos depende el desempeño eficiente del servicio que se desea proporcionar.
5. Difundir en los colaboradores la misión, visión, principios y valores organizacionales, con el objetivo de que todas sus actividades se ajusten a las políticas empresariales.
6. Es importante que el Gerente de la empresa mantenga un seguimiento constante del cumplimiento de los índices e indicadores financieros y de evaluación económica que permiten conocer el desarrollo de la empresa.
7. Presentar el proyecto ante entidades de apoyo como la Corporación Financiera Nacional, ya que la misma conoce el sector industrial y puede facilitar financiamiento para la empresa.
8. Promover la realización de este tipo de estudios de factibilidad para en la ciudad de Quito, convirtiéndolos en oportunidades de negocios, generando así beneficios económicos para los inversionistas y nuevas fuentes de empleo, con el consiguiente mejoramiento del nivel de vida de la comunidad.

5.3 BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEDA VÉLEZ, Germán, *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*, AC, Editores, XII edición, Cali-Colombia, 2001.

ARIAS ROJAS, Patricio, *Metodología de la Planificación Estratégica*, 1ra Edición, Quito, 2001.

BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, Mc Graw Hill, México, 2001.

BRUCE, Andy, LANGDOM, Ken. *Dirigir Proyectos*, Editorial Grijalva, México, 2002.

CALDAS, Marco, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición.

CHECA LOZADA, Juan, *Contabilidad de Costos*, 1ra Edición, Editora Andina, Ecuador, 1997.

FERRE, José María, *Investigación de Mercados Estratégica*, Gestión 2000, España, 2003.

KOTTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 8va Edición, 2001.

LEY DE COMPAÑÍAS, Codificación No. 000. RO/ 312, noviembre 1999.

ORTEGA, Armando, *Contabilidad de Costos*, 6ta Edición, Noriega Editores, México, 1997.

PORTER, Michael, *Las Estrategias Competitivas*, 3era Edición, Editorial Continental, México, 1991.

SAPAG, Nassir, *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*, Pearson Prentice Hall, México, 2007.

STANTON, Willian, *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 1998.

ZAPATA, Pedro, *Contabilidad General*, 3ra Edición, McGraw Hill, Colombia, 1999.

CARPIO, José Alberto, *El talento humano en las organizaciones*, Revista Técnica, San José de Costa Rica, V.3, ene.-abr. 2003. p. 24-28.

SOCORRO, Félix, *El Talento Humano: una aproximación a su génesis y evolución*, <http://www.sht.com.ar/archivo/opinion/talento.htm>

LISANDRO, Sosa, *El capital humano de las empresas: de operador de máquinas a fuente de ventajas competitivas*, <http://www.sht.com.ar>

ROMERO, Alberto, *Globalización y Pobreza*, Primera Edición, Editorial e – libro, 2002.

ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, Primera Edición, Editorial Granica, 2006

SPENCER, Lyle, *Competencia en el trabajo, modelos para un mejor desempeño*, Editorial Wiley, Estados Unidos, 1993.

DIRUBE, José, *Un modelo de gestión por competencias*, Ediciones Gestión, Primera edición, España, 2000

MIRANDA, Juan José, *Gestión de Proyectos*, Quinta Edición, MM Editores, Bogotá – Colombia, 2005.

DÁVALOS, Nelson, *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, Editorial Ecuador.

SCHOTTER, Andrew, *Microeconomía un enfoque moderno*, Editorial CECSA, México 1996.

EMERY, David, *Principios de Economía*, Primera Edición, Sitesa Ediciones, México

ANEXOS

ANEXO No. 1

Modelo de Encuesta:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

ACTIVIDAD: COMERCIAL SERVICIOS INDUSTRIA
OTROS

NO. DE EMPLEADOS:

FUNCIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

MARQUE CON UNA X:

1. ¿Para la gestión del Talento Humano de su empresa, ustedes contratan los servicios de Empresas que brinden Asesoría en el tema?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce que es la Gestión de Talento Humano por Competencias?

SI _____ NO _____

3. ¿Le gustaría contar con los servicios de una empresa de asesoría en Talento Humano que le permita atraer, seleccionar e incorporar al personal más idóneo y capacitado para formar parte de su organización?

SI _____ NO _____

4. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, ¿en cuál de las siguientes actividades desearía tener Asesoría?

Reclutamiento, selección y capacitación del personal _____

Evaluación de desempeño _____

Estudios de satisfacción del cliente interno _____

Otros (Indique cuales) _____

5. ¿Con qué frecuencia se contrata servicios de Asesoría en Talento Humano al año en su empresa?

Nunca _____

Una vez _____

Dos veces _____

Tres veces _____

Cuatro veces o más _____

Indique cuántas _____

6. ¿Cree usted que un servicio de Asesoría en Talento Humano mejoraría el nivel de calidad y productividad en la empresa?

SI _____ NO _____

7. ¿Qué valor estaría dispuesto a cancelar por un servicio de Asesoría en Talento Humano mensualmente?

De \$ 300 a \$ 400 _____

De \$ 401 a \$ 500 _____

De \$ 501 a más _____

Agradecemos su valiosa colaboración.