

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
CONSULTORA COMO CENTRO DE EVALUACIONES PARA LA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE LA
CIUDAD DE QUITO**

AUTOR:

CRISTIAN JAVIER DEL POSSO LARA

DIRECTOR/A:

LEIBNIZ SATAMA OROSCO

QUITO, MARZO DE 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Marzo de 2012

Cristian Javier del Posso Lara
C.I. 1715823314

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi padre y a mi madre. A Dios y a mi padre porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza desde el cielo para continuar, a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. La amo con mi vida.

Cristian Javier Del Posso Lara

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Por esto agradezco a mi director de tesis, Msc Leibniz Satama, quien con su ayuda desinteresada, me brindó a lo largo de este tiempo sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este proyecto, el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Cristian Javier Del Posso Lara

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE TABLAS	IX
ÍNDICE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE FOTOGRAFÍA	XIII
ÍNDICE ANEXOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Delimitación.....	2
1.2.1. Delimitación temporal	2
1.2.2. Delimitación espacial	2
1.2.3. Delimitación académica	3
1.3. Planteamiento del Problema	3
1.3.1. Formulación del problema.....	6
1.3.2. Sistematización del problema	7
1.4. Resumen de la Propuesta de Intervención	7
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivo específicos	8
1.6. Beneficiarios de la Propuesta de Intervención.	8
1.7. Metodología del Proyecto.....	9
1.7.1. Tipo de investigación	9
1.7.2. Métodos de investigación	9
CAPÍTULO II	11
2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	11
2.1. Conceptos y definición del talento humano	11
2.2. Subsistemas de gestión del talento humano	13
2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos	15
2.2.2. Subsistema de aplicación.....	18
2.2.3. Competencias de las personas.....	21
2.2.4. Subsistema de mantenimiento	24
2.2.5. Subsistema de desarrollo	26
2.2.6. Formación y desarrollo por competencias	28
2.2.7. Subsistema de control.....	32
CAPÍTULO III.....	36

3. ESTUDIO DE MERCADO	36
3.1. Definición del Producto Servicio.....	36
3.2. Assessment center	36
3.2.1. Descripción de los pasos de un Assessment Center	37
3.2.2. Aplicaciones de los Assessment Center	39
3.2.3. Características de los Assessment Center	40
3.2.4. Tipos de ejercicios de evaluación	41
3.3. Investigación de mercados.....	44
3.3.1. Problema de investigación	44
3.3.2. Objetivos	44
3.3.3. Metodología de la investigación	45
3.3.4. Población o Universo	45
3.3.5. Muestreo	47
3.3.6. Recolección de la información	48
3.3.7. Hallazgos de la investigación	49
3.4. Análisis de la Demanda	64
3.4.1. Factores relevantes relacionados con la demanda	64
3.4.2. Condicionantes de consumo	65
3.4.3. Demanda de mercado	66
3.4.4. Determinación del segmento de mercado	66
3.4.5. Proyección de la demanda	67
3.4.6. Demanda histórica	67
3.4.7. Demanda en el segmento	69
3.5. Análisis de la Oferta	72
3.5.1. Cuantificación de la oferta.....	72
3.6. Demanda Insatisfecha.....	73
3.7. Comercialización del Servicio	74
3.7.1. Objetivos estratégicos del negocio.....	74
3.7.2. Estrategia de marketing	75
3.7.3. Mix de marketing	75
3.7.3.1. Producto / Servicio	75
3.7.3.2. Precio	77
3.7.3.3. Plaza	78
3.7.3.4. Promoción	78
CAPÍTULO IV	80
4. ESTUDIO TÉCNICO	80
4.1. Determinación del Tamaño Óptimo de la Empresa	80
4.1.1. Tamaño y la demanda.....	80
4.1.2. Tamaño y los insumos	81
4.1.3. Tamaño y los equipos	82
4.1.4. Tamaño y la organización.....	82
4.1.5. Capacidad Instalada.....	82
4.1.6. Capacidad Utilizada.....	83
4.1.6.1. Días de entrega del servicio	84
4.2. Localización Óptima de la Empresa	86

4.2.1.	Macrolocalización	86
4.2.2.	Microlocalización	87
4.3.	Ingeniería del Proyecto.....	91
4.3.1.	Proceso Productivo	91
4.3.1.1.	Proceso de Comercialización de servicios Assessment Center	91
4.3.1.2.	Proceso de selección Assessment Center	93
4.3.2.	Distribución física de la empresa	94
4.4.	Organización de la Empresa	97
4.4.1.	Estructura legal.....	97
4.4.2.	Forma de constitución de un Sociedad Anónima	97
4.4.3.	Constitución de la empresa	98
4.4.4.	Misión de la empresa	101
4.4.5.	Visión de la empresa	102
4.4.6.	Objetivos de la empresa.....	102
4.4.7.	Valores de la empresa.....	102
4.4.8.	Estructura organizacional	103
4.4.9.	Estructura posicional	103
4.5.	Perfiles de Puestos.....	105
CAPÍTULO V		130
5. ESTUDIO FINANCIERO		130
5.1.	Economía en el Ecuador	130
5.1.1.	Factores económicos	130
5.2.	Normas Ecuatorianas de Contabilidad.....	133
5.3.	Normas Internaciones de Información Financiera	139
5.4.	Políticas de Contabilidad	141
5.5.	Inversión Inicial.....	153
5.5.1.	Activo Fijo o Tangible.....	153
5.5.2.	Capital de trabajo.....	155
5.6.	Proyección de los Costos	157
5.6.1.	Costos Variables.....	157
5.6.2.	Costos Fijos	158
5.7.	Proyección de Gastos	161
5.7.1.	Gastos de Constitución	161
5.7.2.	Gastos administrativos.....	162
5.7.3.	Depreciaciones	165
5.7.4.	Gastos de ventas	166
5.7.5.	Gastos financieros	169
5.8.	Financiamiento	169
5.8.1.	Fuentes de Financiamiento	169
5.8.2.	Fuentes de Financiamiento	171
5.9.	Costos de Producción	173
5.9.1.	Costos y gastos del servicio proyectados para 5 años	174
5.10.	Proyección de Ingresos	176
5.11.	Balance de Situación	177
5.12.	Estado de Resultados	179
5.13.	Flujo de Fondos.....	179

5.14.	Indicadores de Rendimiento en el Tiempo	183
5.14.1.	Valor presente neto	183
5.14.2.	Tasa mínima aceptable de rendimiento.....	183
5.14.3.	Cálculo del VPN.....	184
5.14.4.	Tasa interna de retorno	185
5.14.5.	Período de recuperación de la inversión	186
5.15.	Punto de Equilibrio.....	188
5.16.	Índices Financieros.....	191
5.16.1.	Indicadores de Endeudamiento	191
5.16.2.	Indicadores de Rentabilidad.....	192
CAPÍTULO VI.....		194
6. IMPACTOS DEL PROYECTO.....		194
6.1.	Impacto Ambiental	194
6.1.1.	Historia de la Evaluación de Impacto Ambiental.....	194
6.1.2.	Impacto Ambiental de Proyecto	196
6.2.	Impacto Económico.....	200
6.3.	Impacto Social.....	201
6.3.1.	Beneficios creados por la empresa en el corto plazo.....	202
CONCLUSIONES.....		203
RECOMENDACIONES.....		205
BIBLIOGRAFÍA.....		206
ANEXOS.....		207

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Planteamiento del problema	6
Tabla 2: Empresas en la ciudad de Quito según rama de actividad económica	46
Tabla 3: Universo de la investigación	47
Tabla 4: Estratificación de la muestra	48
Tabla 5: Edad del personal encuestado en las empresas	49
Tabla 6: Género de las personas encuestadas	50
Tabla 7: Actividad de la empresa	51
Tabla 8: Número de empleados por empresa encuestada	52
Tabla 9: Percepción sobre la rotación de personal	53
Tabla 10: Focalización de la rotación de personal.....	54
Tabla 11: Área que realiza la selección de personal	55
Tabla 12: Medios de aprovisionamiento de personal	56
Tabla 13: Frecuencia de contratación de servicios de selección	57
Tabla 14: Presupuesto que la empresa invierte en contratar seleccionadoras	58
Tabla 15: Calificación del servicio del proveedor actual.....	59
Tabla 16: Grado de conocimiento de la técnica de Assessment Center entre los encuestados	60
Tabla 17: Aplicación de Assessment Center en las organizaciones.....	61
Tabla 18: Nivel de aceptación del concepto de la empresa en las organizaciones	62
Tabla 19: Medios de promoción para estos servicios	63
Tabla 20: Histórico del número de empresas en registradas en la Superintendencia de Compañías Años 2005 – 2009.....	66
Tabla 21: Segmento de mercado de los servicios de Assessment Center (Centro de Evaluaciones).....	67
Tabla 22: Proyección de la demanda histórica	68
Tabla 23: Proyección de la demanda en el segmento	69
Tabla 24: Demanda en función de la frecuencia de uso del servicio	70
Tabla 25: Consumo per cápita.....	71
Tabla 26: Demanda en número de selecciones por año	71
Tabla 27: Cuantificación de la oferta según participación.....	73
Tabla 28: Demanda insatisfecha de servicios de Assessment Center en las empresas de Quito	74
Tabla 29: Componentes del precio del servicio.....	77
Tabla 30: Plan de medios	78
Tabla 31: Participación de mercado esperada para la empresa	81
Tabla 32: Capacidad Instalada	83
Tabla 33: Capacidad Utilizada	84
Tabla 34: Proyección de los procesos de selección de personal	84
Tabla 35: Diagrama de flujo para selección de un Directivo	85
Tabla 36: Diagrama de flujo para selección de personal de Staff y Mando Medio.....	85
Tabla 37: Valor relativo de factores de localización	88
Tabla 38: Cálculo de la MPL	90
Tabla 39: Personal necesario para la empresa	104
Tabla 40: Inversión Inicial	153

Tabla 41: Inversión Fija	153
Tabla 42: Muebles y enseres	154
Tabla 43: Equipo de computación	154
Tabla 44: Capital de Trabajo	156
Tabla 45: Mano de obra directa.....	157
Tabla 46: Mano de obra indirecta.....	158
Tabla 47: Servicios básicos área de producción del servicio	160
Tabla 48: Servicios básicos área administrativa	160
Tabla 49: Arriendo	161
Tabla 50: Gastos de constitución.....	161
Tabla 51: Gastos Administrativos	162
Tabla 52: Sueldo personal administrativo	162
Tabla 53: Materiales de oficina	163
Tabla 54: Materiales de limpieza	163
Tabla 55: Seguros	164
Tabla 56: Mantenimiento	165
Tabla 57: Gasto de Equipo de Oficina	165
Tabla 58: Depreciación de los activos fijos servicio	166
Tabla 59: Depreciación de los activos fijos administrativo	166
Tabla 60: Provisión de publicaciones.....	166
Tabla 61: Aprovisionamiento Multitrabajos.com	167
Tabla 62: Plan de medios	167
Tabla 63: Sueldo personal del área de ventas	168
Tabla 64: Comisión sobre las ventas	168
Tabla 65: Gastos financieros	169
Tabla 66: Estado de fuentes y de usos	170
Tabla 67: Análisis Comparativo de Financiamiento	170
Tabla 68: Aporte de financiamiento del proyecto a través de crédito	171
Tabla 69: Tabla de amortización	172
Tabla 70: Costos y gastos de producción del servicio para el año 1	173
Tabla 71: Producción del servicio de selección de personal.....	174
Tabla 72: Proyección de los costos	174
Tabla 73: Proyección de los costos	175
Tabla 74: Cantidades esperadas de contratos según cargo	176
Tabla 75: Ingresos del proyecto – Proyección a cinco años	177
Tabla 76: Balance de situación inicial	177
Tabla 77: Proyección Balance de General.....	178
Tabla 78: Estado de resultados financiado	179
Tabla 79: Flujo de Fondos Financiado	181
Tabla 80: Flujo de Fondos con aporte del accionista.....	182
Tabla 81: Valor Presente Neto para el flujo financiado	184
Tabla 82: Valor Presente Neto para el flujo con aporte de los accionistas	184
Tabla 83: Tasa interna de retorno flujo financiado.....	185
Tabla 84: Tasa interna de retorno flujo con aporte de los accionistas	186
Tabla 85: Periodo de recuperación de la inversión del flujo financiado	186
Tabla 86: Recuperación de la inversión financiado.....	187
Tabla 87: Periodo de recuperación de la inversión del flujo con aporte de los accionistas.	187

Tabla 88: Recuperación de la inversión accionista	188
Tabla 89: Costos variables	188
Tabla 90: Costos fijos	189
Tabla 100: Resultados del impacto ambiental	200

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama de los subsistemas de recursos humanos.....	15
Gráfico 2: Learning Organization	32
Gráfico 3: Pasos para aplicar un Assessment Center	37
Gráfico 4: Edad del personal encuestado en las empresas	49
Gráfico 5: Género de las personas encuestadas	50
Gráfico 6: Actividad de la empresa	51
Gráfico 7: Número de empleados por empresa encuestada	52
Gráfico 8: Percepción sobre la rotación de personal	53
Gráfico 9: Focalización de la rotación de personal.....	54
Gráfico 10: Área que realiza la selección de personal	55
Gráfico 11: Medios de aprovisionamiento de personal	56
Gráfico 12: Frecuencia de contratación de servicios de selección	57
Gráfico 13: Presupuesto que la empresa invierte en contratar seleccionadoras	58
Gráfico 14: Calificación del servicio del proveedor actual.....	59
Gráfico 15: Grado de conocimiento de la técnica de Assessment Center entre los encuestados	60
Gráfico 16: Aplicación de Assessment Center en las organizaciones.....	61
Gráfico 17: Nivel de aceptación del concepto de la empresa en las organizaciones.....	62
Gráfico 18: Medios de promoción para estos servicios	63
Gráfico 19: Equipos de oficina.....	82
Gráfico 20: Macrolocalización de la empresa	86
Gráfico 21: Flujograma del proceso comercial	92
Gráfico 22: Proceso de selección	93
Gráfico 23: Distribución de Oficina departamento 1	95
Gráfico 24: Distribución de Oficina departamento 2	96
Gráfico 25: Organigrama estructural	103
Gráfico 26: Organigrama posicional	104
Gráfico 27: Punto de equilibrio	190

ÍNDICE FOTOGRAFÍA

Fotografía 1: Delimitación espacial del proyecto	3
--	---

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	208
Anexo 2: Días Laborables.....	212
Anexo 3: Rol de Pagos.....	213
Anexo 4: Tabla de jerarquización de impactos	216

RESUMEN

El objetivo del PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA COMO CENTRO DE EVALUACIONES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE QUITO, en donde la oportunidad d convertir sus ventajas comparativas en una ventaja competitiva que sirva de oportunidad para incursionar en los mercados interesados en el concepto de tener empleados creativos y competitivos a nivel laboral.

En el capítulo 1, se explica brevemente los justificativos que dieron lugar para la creación de la empresa, como una idea de negocio que de ser factible se convertirá en un esfuerzo real en el mercado quiteño, además se analizó el problema central, las limitaciones, los objetivos y beneficiarios de la misma.

En el capítulo 2, se abordan los aspectos más relevantes relacionados con la gestión estratégica de talento humano, todos los subsistemas de Recursos Humanos como Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Remuneraciones, Planificación de Personal, Capacitación y Descripción de Puesto que son herramienta primordial para la creación de la empresa consultora como centro de evaluaciones para la contratación de personal en empresas privadas.

En el capítulo 3, se explica el Estudio de Mercado que persigue determinar si el bien o servicio ofertado por la empresa a crear tiene un número legítimo de consumidores y un nivel de consumo que sustente su operación. La determinación de la existencia de una demanda insatisfecha, además de cuantificar la cantidad de consumidores (empresas privadas) interesadas en servicios de selección a través de Assessment Center.

En el capítulo 4, se explica el Estudio Técnico que tiene por objeto establecer todos los aspectos de ingeniería que requiere la creación de un negocio o empresa, el desarrollo aborda el tamaño de la organización como la capacidad instalada y la

capacidad utilizada, su ubicación, los aspectos operativos y organizacionales que debe cumplir para operar.

En el capítulo 5, se explica el Estudio Financiero donde se detalle los activos fijos a utilizar, costos fijos y variables, financiamiento, con estos datos podemos identificar las utilidades a obtener, el tiempo de recuperación, tasa interna de retorno , valor actual neto, el punto de equilibrio y los rendimientos financieros.

En el capítulo 6, se explica el Impacto que tendría la creación de la Consultora de Selección de Personal, tales como ambientales, económicos y sociales quienes están involucrados en la ejecución del presente proyecto, por lo tanto en este capítulo se desarrolla un análisis sobre los beneficios que ésta genera.

Finalmente se detalla las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y los anexos respectivos, los cuales darán validez de los datos expuestos en el mismo.

CAPÍTULO I

1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación

Es evidente que el mundo empresarial y de negocios ha cambiado, evolucionando de la era informática a la era del conocimiento, anteriormente los activos más valiosos en una organización, eran las instalaciones, maquinarias, equipos y tecnologías que servían para obtener una producción más limpia, eficiente y mayor en número; hoy, sin que estas dejen de ser una parte vital para el funcionamiento de negocios e industrias, los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas son el capital que más impacta en las organizaciones, así la búsqueda de personal como parte del subsistema de recursos humanos se ha convertido en el aspecto de mayor importancia para la organización.

Desde hace más de una década se ha visto el crecimiento de portales como Porfinempleo.com, Bumeran.com y Kmeyo.com; que en la sociedad ecuatoriana cumplen una labor de vinculación entre los candidatos y las empresas; a pesar de estas vías la selección de personal en especial para cargos de confianza es en la mayor parte de los casos encargada a empresas especializadas en estos procesos, el “headhunting” es más común en el medio local, sin embargo salvo excepciones como Seminarium, Manpower e Integralic; no se puede afirmar que existan empresas que realmente tengan un sistema especializado para la selección de cargos claves.

La investigación persigue determinar la demanda existente en las empresas privadas de la ciudad de Quito para la contratación de servicios de reclutamiento especializado, que se adapte a la estructura organizacional de quien los solicite tomando en cuenta su sistema de administración de talento humano, modelo de competencias, políticas de desarrollo, plan de carrera, entre otros si existieren; así como también aspectos del entorno del negocio que son exigibles para lograr el éxito del reclutamiento y del desempeño de quien cubrirá las vacantes.

Para alcanzar los objetivos planteados, será indispensable fundamentar el desarrollo del proyecto en aspectos teórico – prácticos, relacionados con los recursos humanos y el subsistema de reclutamiento y selección de personal; además los aspectos administrativos, financieros y de negocios relacionados, que permitan desarrollar el estudio de factibilidad.

Desde el punto de vista práctico, la creación de una consultora especializada en la selección de personal como centro de evaluaciones, permitirá mejorar el modelo actual de reclutamiento de varias empresas, que no poseen los recursos ni el personal necesario para atender varios requerimientos y que la inversión en su implementación es sustancialmente mayor que contratar servicios especializados.

1.2. Delimitación

1.2.1. Delimitación temporal

La investigación tomará como referencia los datos históricos de 5 años anteriores en el período 2006 – 2010, que se puedan recabar sobre el mercado laboral ecuatoriano, la selección y contratación de personal y el comportamiento del modelo de negocio de servicios de selección y reclutamiento. Estos datos facilitarán la construcción de estimaciones futuras al menos para los próximos 5 años a partir del 2012 al 2016.

1.2.2. Delimitación espacial

El proyecto de factibilidad para la creación de una consultora como centro de evaluaciones para la contratación de personal se realizará en la ciudad de Quito, lugar donde se iniciará la investigación, la recolección de datos, el análisis y la elaboración del proyecto. Una vez terminado el proyecto, y comprobada su factibilidad se buscará implementarlo en la misma ciudad.

Fotografía 1: Delimitación espacial del proyecto



Fuente: Google maps

1.2.3. Delimitación académica

El proyecto de factibilidad para la creación de la empresa consultora es una plataforma para poner en práctica todo lo aprendido en la carrera de administración, además de constituirse en un aporte de su autor a otras investigaciones de compañeros estudiantes. Para esto será indispensable la revisión de literatura académicas relacionada con la formulación de proyectos de factibilidad e inversión, administración de recursos humanos y administración general; esto con el objeto de cumplir con el nivel académico exigido por la Universidad Politécnica Salesiana y con las expectativas del estudiante al momento de titularse.

1.3. Planteamiento del Problema

Dadas las exigencias competitivas de los mercados, en la actualidad es fundamental pensar estratégicamente en el personal que formará parte de la empresa, esta labor es por tradición una competencia del Jefe, Gerente o asistente de recursos humanos en las organizaciones que de alguna manera han llegado a consolidar este tipo de actividades, para otras es labor del gerente a través de amistades el determinar si una persona formará parte de su equipo de trabajo, en la mayor parte de los casos la selección responde a la intuición y no a un proceso específico y técnico. Estas condiciones cotidianas son a corto plazo un dolor de cabeza para las organizaciones pues la deficiencia en los procesos de selección, más aún si esta se da en cargos

claves, representan altos costos cuantitativos y cualitativos. Entre los principales descriptores en los que se desarrolla la problemática de la selección de personal para las organizaciones en Quito se pueden identificar:

- Costos del proceso de selección.
- Errores cometidos en procesos anteriores.
- Proceso de selección propiamente dicho.
- Limitaciones físicas para la selección.
- Independencia de los procesos.
- Clima laboral.

De estos descriptores se derivan las siguientes causas:

- Altos Costos de llevar a cabo procesos propios con publicaciones en prensa o contratación de servicios de aprovisionamiento de candidatos.
- Poca tecnificación del proceso de reclutamiento y selección, el personal de las áreas de recursos humanos no está preparado adecuadamente o no es profesional especializado en carreras relacionadas.
- Carencia de un procedimiento de reclutamiento correctamente diseñado que permita encontrar los candidatos idóneos para los cargos que las empresas requieren.
- Espacio físico inadecuado para llevar a cabo un proceso de selección, las instalaciones no brindan las condiciones de privacidad, reducción de ruido, equipos o baterías de pruebas psicotécnicas para realizar el proceso.
- Carencia de imparcialidad en los seleccionadores producto de la inexperiencia o la falta de un esquema de selección estructurado.
- Personal contratado producto de un mal proceso de selección afecta al clima laboral.

Identificadas las causas es necesario definir con claridad que efectos tiene estas en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, estas son:

- Contratación a través de referencias personales o familiares con poco resultado en el desempeño de las funciones.
- Bajo desempeño y alta rotación de personal en cargos claves
- Alto número de horas hombre invertidas por personal de las empresas en procesos de selección que no dan resultado.
- Procesos de selección fallidos y que generan gastos.
- Errores en la selección, el candidato seleccionado no tiene competencias para ocupar los cargos
- Problemas de desempeño, malas relaciones personales, baja de la productividad de los equipos

La tabla 1, muestra el resumen del planteamiento del problema de la investigación:

Tabla 1: Planteamiento del problema

Descriptores	Causas	Efectos
Costos del proceso de selección	Altos Costos de llevar a cabo procesos propios con publicaciones en prensa o contratación de servicios de aprovisionamiento de candidatos.	Contratación a través de referencias personales o familiares con poco resultado en el desempeño de las funciones
Errores cometidos en procesos anteriores	Poca tecnificación del proceso de reclutamiento y selección, el personal de las áreas de recursos humanos no está preparado adecuadamente o no es profesional especializado en carreras relacionadas.	Bajo desempeño y alta rotación de personal en cargos claves
Proceso de selección	Carencia de un procedimiento de reclutamiento correctamente diseñado que permita encontrar los candidatos idóneos para los cargos que las empresas requieren.	Alto número de horas hombre invertidas por personal de las empresas en procesos de selección que no dan resultado
Limitaciones físicas	Espacio físico inadecuado para llevar a cabo un proceso de selección, las instalaciones no brindan las condiciones de privacidad, reducción de ruido, equipos o baterías de pruebas psicotécnicas para realizar el proceso.	Procesos de selección fallidos y que generan gastos.
Independencia de los procesos	Carencia de imparcialidad en los seleccionadores producto de la inexperiencia o la falta de un esquema de selección estructurado.	Errores en la selección, el candidato seleccionado no tiene competencias para ocupar los cargos
Clima laboral	Personal contratado producto de un mal proceso de selección afecta al clima laboral.	Problemas de desempeño, malas relaciones personales, baja de la productividad de los equipos

Elaborado por: El autor

1.3.1. Formulación del problema

¿Es factible la creación de una consultora como centro de evaluaciones para la contratación de personal en empresas privadas de la ciudad de Quito?

1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la demanda de servicios de contratación de personal en las empresas privadas de la ciudad de Quito?
- ¿Qué aspectos técnicos deben tomarse en cuenta para crear una empresa consultora para la contratación de personal?
- ¿Cuáles son los aspectos organizacionales que se deben tomar en cuenta para la creación de una empresa de selección de personal?
- ¿Es factible económica y financieramente la creación de una empresa consultora para la selección de personal en empresas privadas en Quito?

1.4. Resumen de la Propuesta de Intervención

La propuesta de intervención del proyecto busca desarrollar el estudio de factibilidad para la creación de una consultora como centro de evaluaciones para la contratación de personal, este se desarrollará para obtener el título de Ingeniero Comercial y como una idea de negocio que de ser factible se convertirá en un esfuerzo real en el mercado quiteño.

Para su desarrollo se contempla la aplicación de teorías y conceptos académicos, así como la aplicación de investigación primaria y recopilación documental, la misma que servirá para construir un modelo empresarial que genere una ventaja competitiva para sus clientes y le brinde soluciones efectivas para el aprovisionamiento de personal. El proyecto se financiará a través de aportes de su autor e involucrará a las empresas privadas que requieren de estos servicios, la oferta del mercado laboral y los especialistas en recursos humanos que serán consultados para determinar las mejores prácticas de selección.

La investigación tomará datos de cinco años anteriores para proyectar la demanda y oferta de selección de personal en las empresas de la ciudad, con dichos datos se estima la construcción de proyecciones a un horizonte similar, estableciendo si la creación de una consultora es un negocio de alto rendimiento financiero. El desarrollo del proyecto de factibilidad tomará de forma aproximada 6 meses.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar el proyecto de factibilidad para la creación de una consultora como centro de evaluaciones para la selección de personal en empresas privadas en la ciudad de Quito.

1.5.2. Objetivo específicos

- Aplicar un estudio de mercado a las empresas privadas de la ciudad de Quito estableciendo la demanda existente para servicios de selección de personal.
- Definir los aspectos técnicos necesarios para el funcionamiento de una empresa consultora en selección de personal.
- Determinar la estructura organizacional que la empresa consultora deberá tener para optimizar sus operaciones.
- Establecer la factibilidad económica y financiera para la creación de una empresa consultora para la selección de recursos humanos en empresas privadas en Quito.

1.6. Beneficiarios de la Propuesta de Intervención.

Los beneficiarios directos de este proyecto serán:

1. Empresas privadas que requieren servicios de selección de personal para todos los niveles jerárquicos.
2. Los profesionales y trabajadores que se encuentran en la búsqueda de oportunidades laborales.
3. El autor, con la presentación de un proyecto que le permita obtener su título profesional.
4. La sociedad en general, que recibe un servicio de valor agregado para la vinculación laboral con empresas en la ciudad.

5. La Universidad Politécnica Salesiana y sus estudiantes, ya que el documento final se podrá utilizar como material de consulta o investigación, en la biblioteca de la misma, para las siguientes generaciones de alumnos.
6. Mercado laboral, con una opción más de fomento del empleo contribuyendo a reducir la subocupación y en casos el desempleo de personas con perfiles relevantes para las empresas.

1.7. Metodología del Proyecto

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevarla a cabo.

1.7.1. Tipo de investigación

El nivel o tipo de investigación a desarrollar en el proyecto es descriptiva, que consiste determinar las características de un hecho o fenómeno estableciendo su estructura o comportamiento, este estudio mide de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

1.7.2. Métodos de investigación

Los métodos a utilizarse en el desarrollo de la investigación son:

- **Método de Observación:** Permite analizar aspectos relevantes sobre el comportamiento de las organizaciones respecto de los servicios de selección de personal en la ciudad de Quito, concluyendo en las condiciones que ofrece el mercado para implementar un negocio de estas características.
- **Histórico:** El análisis de las tendencias históricas del mercado laboral ecuatoriano, y del consumo de servicios de selección de personal por parte de las empresas, contribuirá a determinar si en el largo plazo existen las condiciones para crear una empresa consultora cuyo fin sea la oferta de esos servicios.

- **Inductivo – deductivo:** A través de la inducción y deducción se llegará a conclusiones veraces sobre la factibilidad de creación de la empresa, tanto en parámetros de mercado, como técnicos y financieros; al término del desarrollo del proyecto se concluirá en la forma de implementación y el rendimiento financiero que los accionistas podrán obtener.
- **Analítico – Sintético:** El análisis y la síntesis se utilizará a lo largo de la investigación para el procesamiento de información, sea de fuentes primarias o secundarias.

CAPÍTULO II

En el presente capítulo de investigación se abordan los aspectos más relevantes relacionados con la gestión estratégica de talento humano, como herramienta primordial para la creación de la empresa consultora como centro de evaluaciones para la contratación de personal en empresas privadas.

2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1. Conceptos y definición del talento humano

Previo a entender cómo se debe estructurar una empresa relacionada a los recursos humanos y su selección para el alto desempeño, se debe comprender cuáles son los aspectos teórico prácticos que se deben conocer para establecer lo que es un Assessment Center. Según Mondy&Noe, en su obra “Administración de Talento Humano” la gestión de este recurso se define como “la utilización de la personas para lograr objetivos organizacionales”¹.

Según Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano puede tomar diversas características que dependen del entorno en el que se desarrolla un organización, esto implica que esta actividad puede variar entre las empresas con gran cantidad de diferencias palpables². El entorno externo y el direccionamiento estratégico de la empresa son posibles causas de la diferencia entre la gestión de empresa a empresa, el autor propone que la administración del talento humano se refiera a cuatro variables organizacionales:

1. El proceso decisorio.
2. El sistema de comunicaciones
3. Las relaciones interpersonales
4. Los sistemas de recompensas y castigos

¹MONDY & NOE, *Administración de Talento Humano*, PRENTICEHALL México, 2005, Pág. 483.

²CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2001. Pág. 174.

Estas variables según el autor se definen de la siguiente manera:

- Proceso decisorio: Determina como se toman las decisiones en la organización y quien es el encargo de tomarlas, si el nivel de centralización de esta actividad es alto o si existen parámetros de empoderamiento hacia los empleados.
- Sistema de comunicaciones: esta variable establece como se transmiten y reciben los mensajes, el flujo de comunicación si es unidireccional o de dos vías entre el staff y las jerarquías más altas.
- Relaciones interpersonales: identifica la forma y grado de relacionamiento de las personas en función del grado de libertad de actuar en el trabajo y de proponer ideas, proyectos o actividades de quien benefician al equipo y las demás personas de la organización.
- Sistema de recompensas y castigos: esta variable indica como la empresa maneja la motivación hacia el recurso humano, si esta es inspirado o restrictiva.

Todos estos componentes forman un conjunto de estilos diversos de gestión del talento en la organización, estos modelos crean una serie de niveles en torno a la administración de personal, estos niveles van desde el ambiente interno de la empresa hasta su exterior, en el siguiente orden:

1. Nivel individual
2. Cargo
3. Sección
4. Departamento
5. Organización
6. Mercado laboral
7. Ambiente Externo General

Esta estructura determina en primera instancia que la administración del talento humano deba tener un orden de responsabilidad que va desde el directivo de más alta jerarquía en la organización hasta el representante departamental o de sección que tendrá a cargo la labor de dirigir a personal en busca de la consecución de los objetivos organizacionales.

Las variables y los niveles se conjugan para determinar el alcance de la gestión del talento humano, definiendo procesos que con parte del diario accionar de un área de tan importante magnitud a nivel organizacional.

2.2. Subsistemas de gestión del talento humano

Los procesos según Chiavenato son cinco, y engloban a decir del autor todos los aspectos operativos de la gestión, son:

1. Provisión, que abarca la investigación en el mercado de los recursos humanos, el reclutamiento de personal y la selección de este personal
2. Aplicación, que se refiere a lo que las personas deberán hacer en la organización y se relaciona con la integración el diseño de cargos su descripción, análisis y evaluación de desempeño.
3. Mantenimiento, identificando como retener a las personas a través de políticas de remuneración, beneficios sociales, servicios, seguridad ocupaciones y relaciones con el resto de los trabajadores.
4. Desarrollo, que abarca las acciones de formación y capacitación del personal para la mejora del desempeño en la labor diaria
5. Seguimiento y control, definición de los resultados del trabajo de las personas, su evolución en el área personal y laboral apoyada en herramientas de bases de datos históricas y expedientes.

La interrelación de los procesos propuestos por Chiavenato es directa, la modificación en cualquiera de ellos hace que el proceso en si del recurso humano cambie.

Esta visión ha ido evolucionando y modificándose, las funciones y procesos de los recursos humanos han cambiado a la par de las organizaciones, que hoy en su gran mayoría dejan las estructuras tradicionales (jerárquicas) y empiezan a evaluar opciones dinámicas que les permitan sobrevivir en mercados más competitivos. Según Martha Alles, la obligación de un gerente de recursos humano ha

evolucionado de la negociación con gremios y contratos colectivos a nuevas funciones tales como³:

- Garantizar la competitividad de los empleados.
- Especializarse en nuevas tendencias de gestión de talento humano.
- Entender que las acciones del departamento de recursos humanos impactan en los aspectos financieros de la empresa.
- Administrar el personal y las actividades del sistema de recursos humanos orientados a regenerar valor y no costos corrientes.
- Cumplir con la vigilancia del recurso humano para crear compromiso de las personas.

A estas nuevas funciones se le debe sumar el gran desarrollo del enfoque por competencias, que cambia las reglas conocidas de administración como lo fueron la teoría x, y o z de dirección del recurso humano; a decir de la autora hoy en día la gestión del talento está alineada a la estrategia corporativa, pues si antes se buscaba el mejor perfil de entre varios candidatos en la actualidad el perfil debe incluir las competencias que los directivos exigen para que los proyectos de la empresa lleguen a cumplirse.

Hoy la tendencia es a la planificación estratégica de los recursos humanos, y para ello los procesos propuestos por Chiavenato hacia el año 2001 han sugerido varios cambios definiendo subsistemas similares a los que se mencionó como procesos pero que hoy se encaminan a gestionar estratégicamente el talento del personal de la empresa.

Alles basándose en la propuesta de Chiavenato propone la siguiente estructura para los subsistemas de recursos humanos y los orienta hacia la administración por competencias:

³ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RRHH*, Granica, Argentina, 2008. Pág. 159.

Gráfico 1: Diagrama de los subsistemas de recursos humanos



Fuente: ALLES, Martha *Dirección Estratégica de RRHH*

Según lo expuesto por Alles, el subsistema de aplicación de RRHH, se separa en sus dos actividades, creando un nuevo subsistema solo conocido como evaluación de desempeño, sin embargo su propuesta mantiene la estructura descrita por Chiavenato, por lo que a continuación se abordan de forma detallada los subsistemas de recursos humanos de acuerdo a la estructura planteada por este en su obra *Administración de Recursos Humanos*.

2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos

Este subsistema hace referencia a la forma de atraer el personal más idóneo para la organización, para ello la evaluación del entorno interno de la organización es fundamental, la gerencia estratégica del recurso humano propone que el desarrollo es más sustancial en una persona cuando esta es promovida en función de las necesidades de la organización.

Para Chiavenato, el subsistema tiene su punto de partida en el mercado laboral y el balance entre la oferta de profesionales y la demanda que poseen las empresas, esto

como una perspectiva de macroentorno proporciona la oportunidad de relacionar la cantidad de mano de obra calificada versus la oferta exigida por las empresas; e identificar que el mercado de recursos humanos es parte de un gran todo denominado mercado laboral. Desde la perspectiva interna de la organización, el subsistema de provisión parte de la rotación de personal, que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente definido por el volumen de personas que ingresan en la organización y el que sale de ella⁴.

Partiendo de los conceptos anteriores se aborda el reclutamiento de personas como parte de la provisión, este se define como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, esta actividad se fundamenta en dos tipos de investigaciones, una interna y otra externa. La investigación interna tiene por objeto identificar a los candidatos para ocupar algún cargo en el interior de la organización a través de mediciones de desempeño, capacidades y habilidades en los actuales empleados; por otro lado la investigación externa significa definir el perfil y competencias necesarias para un cargo y comunicarlo al mercado laboral a través de medios de comunicación con el objeto de seleccionar los candidatos cercanos al perfil para posterior seleccionarlos.

Para operatividad del subsistema de provisión, se contrasta con la información propuesta por Chiavenato y Martha Alles, resumiendo la selección e incorporación de personas en un total de 19 pasos, que toman en cuenta todo lo que debe hacerse para garantizar el aprovisionamiento del personal⁵:

1. **Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo:** Depende de la línea o cliente interno.
2. **Solicitud de empleado o solicitud de personal:** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

⁴CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2001. Pág. 224.

⁵ÍDEM, Pág. 68.

3. **Revisión del descriptivo del puesto:** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
4. **Recolectar información:** Sobre el perfil del puesto y realizar un análisis del cargo a cubrir.
5. **Análisis del personal que integra hoy la organización:** Para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. **Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no:** Para reclutamiento interno se puede implementar la auto postulación.
7. **Definición de las fuentes de reclutamiento externo:** Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.
8. **Recepción de candidaturas o postulaciones.**
9. **Primera revisión de antecedentes:** Implica lecturas de currículum vitae aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. El objetivo es descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo que se optimice tiempo. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia cuestionarios, pruebas psicológicas, pruebas técnicas, entre otras.
10. **Entrevistas:** Una o varias para la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
11. **Evaluaciones específicas y psicológicas:** Si son necesarias adicionales a las aplicadas ya al inicio del proceso. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM).

- 12. Formación de candidaturas:** Del análisis de la información de los candidatos se identifica a los mejores postulantes para cubrir las vacantes y las pretensiones de los postulantes.
- 13. Elaboración de informes sobre finalistas:** La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- 14. Presentación de finalistas al cliente interno:** Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.
- 15. Selección del finalista por parte del cliente interno:** Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.
- 16. Negociación de la oferta de empleo:** Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto.
- 17. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección:** Se sugiere realizar este paso, una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.
- 18. Proceso de admisión.**
- 19. Inducción**

El subsistema de provisión, se apoya en varias pruebas técnicas y de personalidad para comprobar que los candidatos seleccionados cumplen con las competencias necesarias para desempeñar el cargo en la organización de forma óptima.

2.2.2. Subsistema de aplicación

El subsistema de aplicación de recursos humanos, se divide en dos actividades importantes, la determinación de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño de los empleados; ambas, consideradas como las primeras actividades de Integración del recurso humano a la organización.

La determinación de los puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables.

Estas unidades menores suelen ser tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender al nivel de las operaciones, acciones o movimientos.

Las organizaciones como parte de su planeación estratégica deben contar con un manual escrito que defina los puestos, su descripción y análisis, esto con el objeto de evitar la repetición de tareas entre los colaboradores o el exceso de carga laboral para determinados puestos de trabajo. Esta descripción se debe alimentar en el Manual de puestos, la construcción es el primer paso para construir un sistema de recursos humanos saludable, este determinará:

1. Las actividades que las personas deberán desempeñar en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales
2. El nivel de interacción interna y externa propia del cargo
3. Las competencias que deberá tener el profesional o empleado que ocupe el cargo descrito, en lo referente a conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad e intereses.
4. El salario o remuneración que está dispuesta la organización a pagar, sea en función del mercado laboral, la leyes o de la especialización requerida.
5. Los beneficios sociales que tendrá quien ocupe dicho cargo.

Las técnicas para realizar el análisis de puestos son diversas, entre ellas se puede identificar:

- Observación directa
- Entrevista
- Cuestionario
- Mixtas

Con la aplicación de estas técnicas se debe determinar la siguiente información:

- Nombre del puesto, departamento, gerencia a la que pertenece
- Actividades principales
- Relaciones jerárquicas

- Responsabilidades y deberes
- Nivel de autoridad
- Criterio de evaluación de desempeño
- Ambiente de trabajo

El manual de puestos servirá como insumo básico para el desarrollo de los demás subsistemas, las empresas que no los poseen, no logran obtener el mejor rendimiento de sus colaboradores. La evaluación de desempeño establece el grado de cumplimiento durante un espacio de tiempo determinado de las competencias del empleado que ocupa un cargo, para ello se utilizan diferentes técnicas, la más conocida es la técnica de evaluación de desempeño por objetivos.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. La fase principal de esta técnica de evaluación es la entrevista de evaluación, en la que el colaborador en el cargo conversa con su jefe inmediato evaluando el cumplimiento de los objetivos, para la elaboración de este sistema de evaluación se sigue los siguientes pasos:

1. **Programación de la entrevista:** El objetivo de esta fase es que tanto el entrevistado como el entrevistador tengan claras las reglas del alcance de la evaluación y establecerlos parámetros de seguimiento para próximas evaluaciones. Además de los aspectos técnicos, las condiciones de ambientación confidencialidad y seguridad para el entrevistado debe garantizarse.
2. **Actividades durante la entrevista de evaluación:** El objetivo de la charla, es determinar en confianza los aspectos de cumplimiento de actividades, el diseño de la entrevista se deberá hacer en tres pasos, inicio, desarrollo y conclusiones. La entrevista además debe tomar en cuenta seis cualidades que además de los objetivos deben ser parte de la evaluación:

- Calidad en el Trabajo
- Cantidad en el Trabajo
- Responsabilidad y actitud
- Iniciativa
- Colaboración
- Disciplina

El impacto de la evaluación es mayor en el ámbito financiero de esta manera la planificación estratégica de los recursos humanos establece si el rendimiento justifica el cumplimiento de objetivos.

2.2.3. Competencias de las personas

Las competencias pueden definirse como características fundamentales del hombre e indican formas de comportamientos o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo⁶.

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para analizar y establecer una tabla de las competencias de las personas, con la diferencia de que lo que para un puesto se trata de requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, para la persona hay que tener en

⁶Ibíd., Pág. 163.

cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas. Los tipos de competencias pueden ser:

“Por dificultad de adquisición:

- **Conocimiento:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- Comunicación: Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- Gerencia/gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.
- Etcétera”⁷.

En concreto, la evaluación de desempeño por competencias se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

- **Evaluación por superiores**

Consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades, a partir de una entrevista mantenida con el superior

⁷ RIVERO DELGADO, Yaqueline, *Gestión y Evaluación por Competencias*, Gerencia de RRHH, Pág. 16.

directo. Se puede crear una comisión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores, apoyándose en datos y hechos objetivos, así como en la observación de su actuación.

- **Autocuestionarios**

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida de los superiores. Contestar a los cuestionarios tiene siempre carácter voluntario. Es un método de recabar información utilizada en organizaciones muy maduras. Esta información puede complementarse con un cuestionario de información biográfica (CIB) que también rellenarán los empleados, donde se recogen los datos referentes, fundamentalmente, a sus conocimientos o formación de base y su trayectoria profesional dentro y fuera de la empresa. Además, el CIB puede ser muy útil para actualizar el inventario de personas del departamento de recursos humanos.

- **Evaluación por terceros (internos o externos)**

Consiste en recoger información sobre cada individuo a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre su nivel actual de competencias.

- **Pruebas profesionales**

Consisten en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

- **Adecuación persona/puesto**

Una vez definidos los perfiles profesionales y los perfiles de las personas, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica al nivel de ajuste de la persona al

puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

2.2.4. Subsistema de mantenimiento

El subsistema de mantenimiento (salarios, beneficios, promociones, etc.) constituye uno de los factores básicos por los que una persona siente la necesidad de trabajar para una organización. Las correctas remuneraciones y beneficios logran en los empleados un aumento de conciencia y responsabilidad, además de ampliar la interdependencia entre los empleados y la organización.

El autor Idalberto Chiavenato separa correctamente los beneficios de las remuneraciones, proponiendo que el cumplimiento de las competencias y objetivos son una responsabilidad que se carga a la remuneración como recompensa por las tareas ejecutadas en la empresa, mientras que los beneficios por encima de los que la ley determina son recompensas que se fijan con el objetivo de incrementar el resultado final de la tarea o mejorar el resultado organizacional.

La remuneración según el autor se define como: “la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.”⁸

El pago de la remuneración al personal tiene dos componentes directo o indirecto:

- Directo cuando el empleado recibe como contraprestación de sus servicios en el cargo ocupado, puede ser mensual, por obra o bajo la figura de outsourcing.
- Indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

⁸CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2001. Pág. 413.

El sistema de remuneraciones en las organizaciones está regulado por las leyes, en el Ecuador las remuneraciones en relación de dependencia o bajo un contrato fijo de trabajo deben cumplir con los siguientes beneficios:

- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Vacaciones
- Fondos de reserva
- Aporte patronal

Estos deben ser asumidos por el empleador, mientras que el empleado debe asumir el pago correspondiente al aseguramiento con el IESS o el llamado aporte personal equivalente al 9,35% del salario recibido.

Las estructuras de remuneración de las empresas deben responder a varias políticas internas, entre ellas la más relevante es el equilibrio de la remuneración. La administración de una política salarial puede ser el éxito al momento de exigir un buen desempeño para los empleados. Al hablar de equilibrio se pretende decir que las empresas deben mantener una coherencia entre el cargo remunerado y el valor de pago de salario, esta armonía debe tomar en cuenta dos factores:

1. **Interno:** según las evaluaciones de rendimiento aplicadas a cada cargo.
2. **Externo:** en función del mercado laboral y de las leyes o tablas sectoriales definidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

Los objetivos que se cumple con una política salarial justa y equitativa son:

1. Remuneración acorde con el valor percibido por el puesto.
2. Recompensar al empleado adecuadamente.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Brindar posibilidades de desarrollo y de carrera para los empleados.
5. Crear empleados conformes con las remuneraciones y concentrados en cumplir los objetivos organizacionales

6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

2.2.5. Subsistema de desarrollo

El subsistema de desarrollo garantiza a través de la capacitación, desarrollo del personal y de la organización, el incremento de las habilidades y competencias de los profesionales que colaboran con la empresa. El desarrollo tiene dos objetivos principales:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

El primer paso para la administración estratégica del recurso humano en el subsistema de desarrollo es la detección de necesidades de capacitación, que permite identificar las falencias posibles en el conocimiento técnico de los empleados. Los síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

Identificadas las necesidades es menester del área de recursos humanos desarrollar el plan de capacitación que incluya las áreas generales y específicas para la organización y por cada uno de los cargos, este plan está compuesto de varias partes, llamadas programas. Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción que buscan solucionar las necesidades detectadas. Un programa de capacitación tiene los siguientes elementos, según el portal de recursos humanos RRHH-WEB:

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

Las modalidades para realizar la capacitación del personal, pueden ser

- Curso: Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.
- Taller: Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Seminario: Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.
- Conferencia: Se lleva a cabo principalmente para capacitar al personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

Uno de los aspectos más relevantes en este subsistema de formación es la contratación y selección del instructor o la empresa que se encargara de ejecutar el plan de capacitación diseñado. Lo importante en este proceso es identificar a quienes puedan cumplir con las expectativas tanto del personal como de los directivos y cuyas enseñanzas agreguen valor a los objetivos organizacionales. Finalizada la puesta en marcha del plan o del evento de capacitación es necesario establecer parámetros de evaluación que determinen si los objetivos de la planificación realizada fueron exitosos, para ello existen tres tipos de evaluación:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso de formación con el objeto de localizar deficiencias cuando se puede corregirlas.
- Evaluación sumaria: Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros de cumplimiento y retroalimentación con los capacitados.

2.2.6. Formación y desarrollo por competencias

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo con éxito. Un sistema de administración de recursos humanos por competencias analiza los conocimientos exigidos para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo. La determinación de las necesidades de formación por competencias se logra a través del análisis de las competencias de cada cargo y los grados de destrezas requeridos para esa actividad, el inventario de competencias del empleado⁹. A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias claves que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

La valoración de las competencias se obtiene de la revisión de los perfiles de cargo, contrastados con archivos históricos existentes de evaluaciones de desempeño anteriores, de no existirlas se remitirán a los archivos relacionados con el subsistema de provisión. Identificadas y contrastadas las competencias se requiere la aplicación del inventario de competencias para la detección de necesidades de capacitación el mismo que se recoge de las siguientes fuentes:

⁹ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RRHH*, Granica, Argentina, 2008. Pág. 251.

1. **“Evaluación del desempeño:** mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué competencias se deben mejorar para lograr el desempeño esperado.
2. **Observación:** verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
3. **Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
4. **Solicitud de supervisores o gerentes:** cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
5. **Entrevistas con supervisores y gerentes:** contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores
6. **Reuniones departamentales:** discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. **Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
8. **Modificación del trabajo:** cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.”¹⁰

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores *a priori*) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores *a posteriori*).

¹⁰CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2001. Pág. 568.

1. **Indicadores a priori:** eventos que de producirse no requieren una evaluación de competencias, sino que son identificados plenamente y la administración del recurso humano los puede anticipar y preparar al personal para que adquiera determinadas destrezas. Entre ellos se puede citar:
 - a. Cambios en el entorno de la empresa (crecimiento, reducción de personal, fusiones, excesiones, etc.)
 - b. Cambios tecnológicos en maquinaria o sistemas.
 - c. Modernización de plantas
 - d. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios, etc.
2. **Indicadores a posteriori:** Se identifican como problemas reales que por diversas situaciones no se previnieron y que ocasionan necesidades inmediatas de formación y desarrollo de competencias. Los indicadores a posteriori pueden mostrar:
 - a. Problemas de producción respecto de calidad, desempeño, comunicación defectuosa, entre otras.
 - b. Problemas del personal: relaciones deficientes, bajo interés en el trabajo, ausentismo, rotación de personal.

Además de lo anotado anteriormente, existen diferentes métodos complementarios al sistema de competencias para detectar las necesidades de formación:

- Análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera y desarrollo.
- Encuestas estructuradas al grupo.
- Sesiones estructurales (*workshops*, tormenta de ideas, etc.).

El diseño del plan de formación se debe realizar específicamente para satisfacer las características necesidades de cada situación. Antes de establecer el programa es necesario conocer la formación que se desea transmitir a las personas y cuál es el método ideal para la adquisición de los conocimientos. Asimismo hay que considerar la implicación en costos de cada programa y los beneficios que aportará. Para

garantizar el éxito en la implantación de un plan de formación, se utilizará una metodología que considere aspectos para planificar, diseñar, desarrollar y mantener la formación de acuerdo a las necesidades de la organización.

Un plan de formación bien diseñado e implantado puede aportar diferentes beneficios a la empresa:

- Motivación del personal en un ambiente estimulante y emprendedor.
- Creación de un canal de comunicación interpersonal e intergrupala través de la organización.
- Mejora del desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de los puestos.
- Promoción del desarrollo personal y profesional en la organización.
- Integración de los objetivos individuales con los de la organización.
- Creación y mantenimiento de una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones dentro de la empresa y elemento de integración.
- Es una buena herramienta para promover y difundir los cambios dentro de la organización.
- Fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de objetivos.

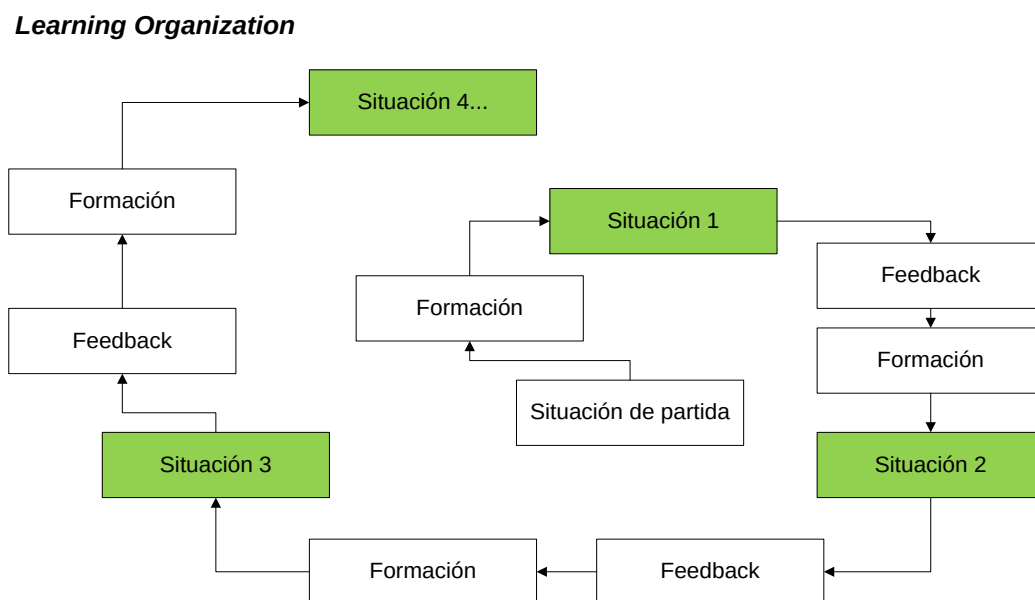
A partir de este enfoque, la empresa debe ser capaz de generar, transmitir y difundir los conocimientos previamente adquiridos. Asimismo, deberá aprender de sí misma continuamente. Esto se conoce como *learning organization*, otra tendencia del mundo empresarial que marca un cambio y una diferenciación clara entre organizaciones similares.¹¹

Las organizaciones que aprenden, tal como se muestra en el gráfico 2, son las que proponen un modelo espiral de crecimiento fundamentado en la identificación de situaciones de necesidad o carencia de especialización y mejora de las competencias de sus recurso humano y aplican acciones de mejora a través de la formación, para posteriormente ubicarse en una nueva situación de mejora o

¹¹ Ídem, Pág. 28.

carencia que debidamente evaluada, permite abarcar nuevos campos de formación y de esta manera aprender de forma constante.

Gráfico 2: Learning Organization



Fuente: RIVERO DELGADO, Yaqueline, *Gestión y Evaluación por Competencias*, Gerencia de RRHH, Pág. 16

En mayor medida las organizaciones que aprenden están en capacidad de atender los cambios del entorno, preparándose para desarrollar competencias nuevas conforme el ambiente lo exige.

2.2.7. Subsistema de control

El subsistema de control de recursos humanos se integra de la administración de bases de datos, la creación de un sistema de información de recurso humano y la auditoria del sistema en general. El control se desarrolla en cuatro etapas cíclicas y repetitivas:

1. **“Establecimiento de los estándares deseados:** los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan

medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

2. **Seguimiento o monitoreo del desempeño:** etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de éste. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.
3. **Comparación del desempeño con los estándares deseados:** obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir alguna variación que se acepta como normal o deseable. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por consiguiente, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si éstos están dentro del límite de tolerancia.

La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc. La comparación del desempeño con lo que se planeó no sólo busca localizar las variaciones, errores o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

4. **Acción correctiva, si es necesaria:** las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De

este modo, la acción correctiva incide sólo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado”¹².

El control es la base para detectar errores en el sistema los criterio para su aplicación deben ser oportunos, apoyados en sistemas de información verificada y real, desarrollados para la realidad de la organización, debe ser preciso y entendido por todos quienes conforman la organización.

La nueva tendencia del control propone también la creación de planes de sucesión, consecuencia del interés de las organizaciones por trascender en el tiempo y no morir cuando los altos directivos dejan sus cargos o se retiran, los planes de sucesión son aspectos que abarcan desde la concepción de un plan de carrera hasta todo un programa de formación de líderes que con el tiempo puedan ser promovidos a cargos de importancia que garantice que la gestión de la empresa perdure. Esto fundamentado en las acciones de control.

El plan de sucesión busca garantizar la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio, para ello se deberán hacer los siguientes cuestionamientos, según un estudio realizado por la consultora Delloite¹³:

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ¿Cómo será reemplazada?

¹²CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2001. Pág. 624.

¹³DELLOITE, *Boletín corporativo: Plan de Sucesión*, México 2010.

Los beneficios que las empresas obtienen de mantener un plan estructurado de sucesión son¹⁴:

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

¹⁴DELLOITE, *Boletín corporativo: Plan de Sucesión*, México 2010.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado persigue determinar si el bien o servicio ofertado por la empresa a crear tiene un número legítimo de consumidores y un nivel de consumo que sustente su operación. La determinación de la existencia de una demanda insatisfecha, además de cuantificar la cantidad de consumidores (empresas privadas) interesadas en servicios de selección a través de Assessment Center, son en específico los resultados que se esperan de la aplicación de este estudio.

3.1. Definición del Producto Servicio

Previo a determinar la demanda de mercado para los servicios de selección de personal es necesario definir con claridad los servicios que la empresa ofertará en materia de Assessment Center y lo que engloba la implementación de una consultoría de este tipo en las organizaciones.

3.2. Assessment center

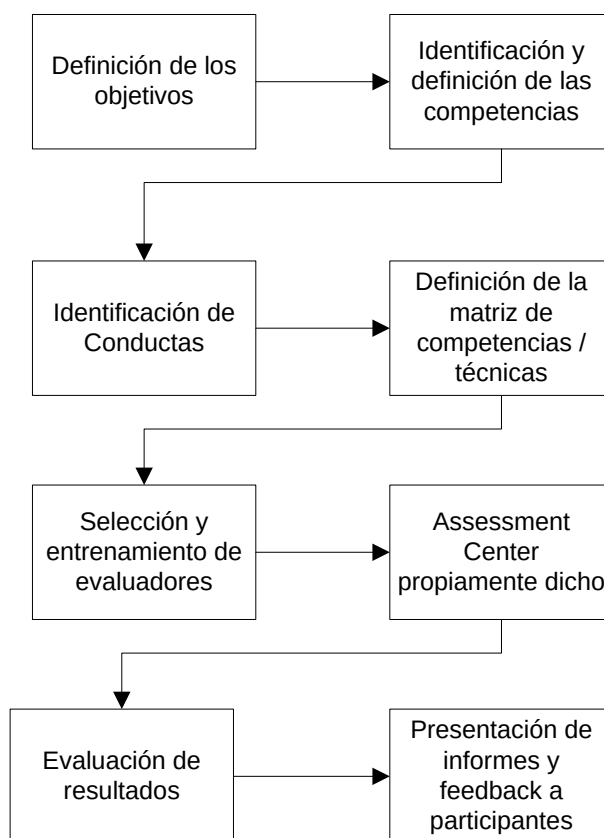
El Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, según lo expuso por Porret, es un proceso que consiste en reunir a un grupo de personas y presentarles una serie de ejercicios o casos que deberán resolver y explicar para que un conjunto de evaluadores pertenecientes o no a la organización califiquen su comportamiento y capacidad resolutive. En términos generales se trata de recrear situaciones posibles en el ambiente de trabajo en el que el seleccionado se desempeñara.¹⁵

De forma general, aunque no como una regla, la técnica de selección de Assessment Center se utiliza para el aprovisionamiento de personal tanto para la promoción de empleados como sistema de evaluación interna de las competencias y a nivel externo para cargos directivos, comerciales, productivos que requieran principalmente de competencias en áreas como la comunicación, relación grupal, liderazgo, toma de

¹⁵ PORRET, Miquel, *Gestión de Personas*, ESIC Editorial, Madrid, 2010, Pág. 164.

decisiones, resolución de problemas y de conflictos. Según la empresa consultora española Norman Broadbent, las fases de un Assessment Center se resumen en ocho pasos, los mismos que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Pasos para aplicar un Assessment Center



Fuente: Norman Broadbent Consultora

3.2.1. Descripción de los pasos de un Assessment Center

1. Identificación de competencias

Es el procedimiento o método utilizado (habitualmente un mix de: entrevistas, observación, jobchecklists) para determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr un desempeño superior y concluir en el perfil del evaluado.

2. Identificación de conductas

Los comportamientos expuestos por los participantes deben ser clasificados en categorías relevantes y significativas, tales como: dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos.

3. Definición de la matriz de competencias / técnicas

1. Utilización de técnicas específicas

Las técnicas utilizadas en el Assessment deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto. El diseño o construcción debería establecer un vínculo entre los comportamientos observables, las competencias y los ejercicios o técnicas de evaluación. Este vínculo se documenta en una matriz de competencias ejercicios/técnicas.

2. Utilización de múltiples técnicas de evaluación

Deberán utilizarse múltiples técnicas de evaluación, estas pueden incluir: test, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir que salgan a la luz comportamientos e información relevante en relación con las competencias seleccionadas.

3. Simulaciones

Las técnicas de evaluación deben incluir un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con el puesto de trabajo o tareas que faciliten de forma oportuna que los evaluadores puedan observar y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada.

4. Selección y entrenamiento de evaluadores

Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. El ratio máximo de evaluadores está en función de múltiples variables que

incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores-observadores, la experiencia del equipo y el propósito del Assessment.

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos.

5. Assessment Center propiamente dicho

Este paso se define como la aplicación práctica del método a los candidatos. Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, checklists de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, deberán ser analizadas posteriormente.

6. Evaluación de los resultados, presentación de informes y comunicación

Los evaluadores deberán preparar un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio antes de la discusión de resultados. La integración de los comportamientos observados se basará en el análisis y discusión de varios datos suministrado por los observadores. El resultado será determinado en consenso.

3.2.2. Aplicaciones de los Assessment Center

Los usos y aplicaciones de esta técnica varían según el objeto que persiga la organización son su aplicación, las más relevantes según la consultora española son:

1. Selección y reclutamiento externo.
2. Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
3. Evaluación del potencial de gestión.
4. Planificación de carreras.

5. Reclutamiento interno de candidatos–profesionales, para programas de management.
6. Detección de necesidades de formación.

3.2.3. Características de los Assessment Center

En función de lo expuesto por Norman Broadbent, un Assessment Center cumple con cinco características importantes:

1. Evalúan varias competencias.
2. Integran diversas técnicas.
3. Participan varios candidatos simultáneamente.
4. Integran datos de varios evaluadores.
5. Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación.

Desde la perspectiva de análisis realizada por Porret, esta mezcla de características le permite a las empresas entender de mejor manera las competencias de las personas que participan en esta metodología, además de obtener información objetiva y estadística para la toma de decisiones, esto reducirá problemas potenciales en el desempeño de la organización, los índices de rotación de personal y el clima laboral.

La calidad del resultado del proceso para las empresas, dependerá de la identificación de las competencias y de las técnicas utilizadas para evaluarlas. La medición efectiva logra resultados óptimos, por lo que en muchas organizaciones el requerimiento de participación de terceros (empresas consultoras) en la aplicación de esta técnica es común, la posibilidad de sesgar el resultado por percepciones subjetivas o un mala implementación de herramientas de medición de las competencias se incrementa a medida de que los interesados (empresas) aplican estos modelos por cuenta propia, sin que esto sea una regla.

3.2.4. Tipos de ejercicios de evaluación

La implementación de un Assessment Center, requiere conocer a fondo formas de evaluación de competencias que individualmente o en grupo, permitan valorar el grado de cumplimiento o destreza en las personas evaluadas. Los ejercicios pueden clasificarse en dos tipos:

a) Ejercicios individuales

Son todos los cuestionarios de Personalidad y Motivación, los test de aptitudes y los ejercicios de organización.

- a. Cuestionarios de personalidad y motivación: permiten una descripción completa de la personalidad y los principales motivadores de la conducta del participante, dentro de su entorno laboral.
- b. Test de aptitudes: miden la capacidad o aptitud para manejar distintos conceptos, estos deberán relacionarse con el tipo de trabajo o actividad a desarrollar por el aspirante.
- c. Ejercicios de organización: se facilita al participante una serie de complejos documentos relacionados con su trabajo, con el fin de medir su capacidad para planificar, ordenar y secuenciar en el tiempo un determinado proyecto.

b) Ejercicios interactivos

Aunque todos los ejercicios son necesarios para el perfecto desarrollo de un Assessment, son los que implican cierto grado de interactividad, los que aportan al proceso una evidencia más fuerte y una mecánica más elaborada.

- a. Ejercicios de grupo: gran parte de nuestra vida se desarrolla en grupo: familia, amigos, trabajo, etc. De esta forma, es importante poder evaluar la capacidad de un individuo para desenvolverse en tareas sociales. La prueba tiene normalmente entre cinco y seis participantes, ya que menos de cinco restaría competitividad mientras que un grupo mayor de siete,

induciría a alguno de los candidatos a una actitud pasiva. Con una duración de cuarenta y cinco minutos a una hora, los ejercicios pueden diseñarse de dos formas, dependiendo de las competencias que se quieran analizar:

- i. Con Rol asignado: en el que tienen objetivos conflictivos entre sí.
 - ii. Sin Rol asignado: en el que trabajan para solucionar un problema común.
- b. Ejercicios Fact-Finding: en el caso de los Fact-Finding, las capacidades que se pretende evaluar son el análisis y la solución de problemas.

En estos ejercicios, se facilita al participante una breve información sobre un caso que debe ser solucionado en poco tiempo. El consultor es, en este caso, la única fuente de información disponible, de la que el participante tiene que obtener, mediante precisas preguntas, los datos que necesite. Al término del ejercicio tiene que tomar una decisión lo más completa y razonada que pueda. Una vez expresada ésta, se le da al participante toda la información disponible del caso, ofreciéndole la posibilidad de modificar sus conclusiones.

- c. Ejercicios In-Tray: al igual que en el ejercicio anterior, en los In-Tray se debe llegar a la resolución de un problema de gestión empresarial. Sin embargo, en éste se pide a los participantes que completen una serie de tareas, con tiempo independiente para cada una de ellas.

Para su resolución se proporciona una carpeta que contiene una enorme cantidad de documentos: cartas, memorándums, organigramas, cifras, gráficas, etc. La intención de los ejercicios es poner a la persona en una situación de máxima presión, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción en estas circunstancias.

Esta técnica se complementa con la Entrevista In-Tray, cuyo objetivo es conocer, en mayor profundidad, el sentido de las decisiones aportadas por los participantes durante la realización del ejercicio.

- d. Ejercicios Role-Play: es una de las pruebas más complejas de todo el desarrollo de un Assessment Centre. El Role-Play es puramente interactivo y analiza las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona. En el proceso se encuentran implicadas tres personas:
 - i. El evaluado.
 - ii. El evaluador.
 - iii. El actor o ficticio.

En estos casos el papel del actor es de una importancia extrema, dado que no sólo tiene que estar perfectamente preparado, sino que debe provocar en el evaluado la situación conflictiva que se busca, lo más rápidamente posible.

- e. Ejercicios de Análisis y Presentación: en este tipo de ejercicios se le entrega al participante una documentación que debe analizar y sobre la cual deberá basar su posterior presentación. Esta técnica permite evaluar tanto el proceso mental de análisis y toma de decisión, como las habilidades de los participantes a la hora de presentar y “vender” sus ideas a los demás”¹⁶

Las pruebas antes descritas son a criterio de la empresa consultora Norman Broadbenty autores como Porret, Figueroa y Rodríguez; las formas de llegar a una aproximación lo más detallada de los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas.

¹⁶CONSULTORA NORMAN BROADBENT, ¿Qué es, para qué sirve y cómo se realiza un Assessment Center?, Publicación de Internet tomada de : <http://ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf>.

3.3. Investigación de mercados

El proceso de investigación de mercados propone identificar a través de una recolección primaria de información los aspectos más relevantes del mercado de estudio, con el objeto de establecer las condiciones en las que se desarrollará la empresa consultora a crear. El análisis posterior a la implementación de esta investigación supone la determinación de la demanda, la oferta, los precios de servicios similares y los canales de comercialización que actualmente se utilizan para vender estos servicios.

3.3.1. Problema de investigación

El primer paso para diseñar la investigación primaria es la determinación del problema, según Malhotra en su obra “Investigación de Mercados Aplicada” se debe identificar tanto el problema gerencial como el problema de investigación; el primero hace referencia a lo que la gerencia o en este caso el accionista deberá decidir con la información recolectada y el segundo propone las necesidades de información que persigue la investigación, en función de lo expuesto a continuación se definen los problemas de la investigación para el proyecto:

- **Problema gerencial:**

¿Es técnicamente factible crear una empresa de centro de evaluaciones (Assessment Center) para la selección de personal en las empresas privadas de la ciudad de Quito?

- **Problema de investigación:**

Recopilar información sobre el comportamiento de los servicios de selección de personas, los medios utilizados y las tendencias de valoración de cargos para la contratación en las empresas privadas de la ciudad de Quito.

3.3.2. Objetivos

Definidos los problemas de la investigación se proponen los objetivos del estudio.

- Determinar el número de empresas demandantes de servicios de selección de personal a través del centro de evaluaciones.
- Establecer los principales medios de contratación de dichos servicios.
- Determinar las condiciones y comportamiento de las organizaciones respecto de la contratación de servicios de selección de personal.

3.3.3. Metodología de la investigación

La metodología de la investigación aborda la descripción de la metodología y el tipo de estudio que se realizará.

- **Metodología:**

La metodología para la aplicación de la investigación será cualitativa, pues a través de la obtención de datos por medio de instrumentos de recolección y su interpretación estadística se obtendrá resultados que contribuyan a dar respuesta a la problemática planteada, abarcando los objetivos establecidos.

- **Tipo de estudio:**

El tipo de estudio será descriptivo, pues a través de la investigación busca definir las condiciones que ofrece el mercado de las empresas privadas en cuanto a la contratación de consultorías para la selección de personal a través de centros de evaluaciones. La investigación además será transversal, pues será aplicada a la muestra por una sola vez.

3.3.4. Población o Universo

El universo de investigación constituye la unidad de análisis de la cual se quiere recopilar los datos, según los registros del INEC los resultados del último Censo Económico realizado en el año 2010, en la provincia de Pichincha existen 116.174 establecimientos económicos¹⁷, de los cuales 13.355 son empresas legalmente constituidas en la Superintendencia de Compañías, de estas cifras el 79%

¹⁷ INEC, Presentación preliminar de los resultados del Censo Económico 2010, 14 de Diciembre de 2010. Pág. 12.

corresponden a empresas y locales que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito un total de 10.575 empresas, con la siguiente clasificación económica:

Tabla 2: Empresas en la ciudad de Quito según rama de actividad económica

Sector o actividad económica	Total Empresas en Quito
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	367
Pesca	9
Explotación de Minas y Canteras	171
Industrias Manufactureras	1.068
Suministros de Electricidad, Gas y Agua	35
Construcción	478
Comercio al por Mayor y al Por Menor...	2.898
Hoteles y Restaurantes	222
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.874
Intermediación Financiera	78
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	2.919
Administración Pública y Defensa	5
Enseñanza	94
Actividades de Servicios Sociales y de Salud	172
Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios	184
Hogares Privados con Servicio Doméstico	2
TOTAL	10.576

Fuente: Superintendencia de compañías, Anuario 2009

Para la selección del universo de empresas para la investigación se tomaran en cuenta únicamente a las compañías que se encuentran en el sector terciario de la economía, debido a la naturaleza de los servicios que genera el mismo y a su vez son utilizados por los hogares y en ocasiones cuando el país está en capacidad de exportar lo hace al mercado internacional.

Adicionalmente, son las empresas que más rotación de personal han tenido en todas las áreas que conforman las mismas en los últimos años y este sector está conformado por las siguientes actividades:

Tabla 3: Universo de la investigación

Sector o actividad económica	Total Empresas en Quito
Construcción	478
Comercio al por Mayor y al Por Menor...	2898
Hoteles y Restaurantes	222
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1874
Intermediación Financiera	78
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	2919
Administración Pública y Defensa	5
Enseñanza	94
Actividades de Servicios Sociales y de Salud	172
Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios	184
Hogares Privados con Servicio Doméstico	2
Total	8926

Fuente: Superintendencia de compañías, Anuario 2009

En total suman 8.926 empresas, número que corresponde a la población en estudio y de la cual se extraerá la muestra para la investigación.

3.3.5. Muestreo

El muestreo a utilizarse en el estudio es probabilístico, por medio de una fórmula estadística se obtendrá la cantidad de empresas que participarán la investigación, el tipo de muestreo es aleatorio estratificado, donde el universo se subdivide en estratos de acuerdo a su composición, tomando una muestra por cada grupo objetivo en correspondencia a su participación porcentual en el universo de investigación. Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde;

Descripción	Equivalencia
n= tamaño de la muestra	?
N= Población	8926
z= Coeficiente de confianza	90% (1,64)
p= probabilidad de éxito	0,5
q= probabilidad de fracaso	(1-0,5)
e= error de muestreo	10%

En función del tipo de universo se establece que el error de estimación se ubique en el máximo rango acepta, que es del 10% con una confianza de investigación del 90%. Si se reemplaza los valores en la fórmula se obtiene la muestra estimada de empresas para la investigación, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{8926 \cdot 1,64^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2 \cdot (8926 - 1) + 1,64^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{6001,84}{89,25 + 0,67}$$

$$n = 67$$

Tabla 4: Estratificación de la muestra

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Construcción	4	6%
Comercio al por Mayor y al Por Menor	20	30%
Hoteles y Restaurantes	2	3%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	14	21%
Intermediación Financiera	1	1%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	21	31%
Administración Pública y Defensa	1	1%
Enseñanza	1	1%
Actividades de Servicios Sociales y de Salud	1	1%
Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios	1	1%
Hogares Privados con Servicio Doméstico	1	1%
Total	67	100%

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Recolección de la información

La técnica de recolección de información a utilizarse es la encuesta anexo No. 1, misma que se aplicará a los representantes de recursos humanos de las 67 empresas a encuestarse; posteriormente se tabularán los resultados y expresaran en tablas y gráficos para su análisis y determinación de hallazgos relevantes en función de los objetivos y el problema de investigación planteado.

3.3.7. Hallazgos de la investigación

a. Edad

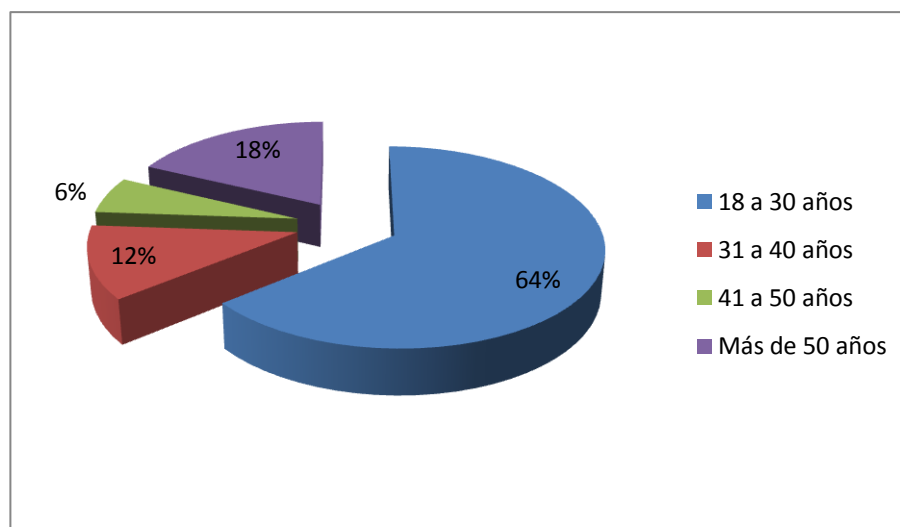
Tabla 5: Edad del personal encuestado en las empresas

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 a 30 años	43	64%
31 a 40 años	8	12%
41 a 50 años	4	6%
Más de 50 años	12	18%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 4: Edad del personal encuestado en las empresas



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 64% de los representantes del área de Talento Humano de las empresas encuestadas se encuentran en un rango de edad de 18 a 30 años, el 18% entre los 31 y 40 años, un 6% entre los 41 y 50 años y un 12% final en un rango superior a los 50 años.

b. Género

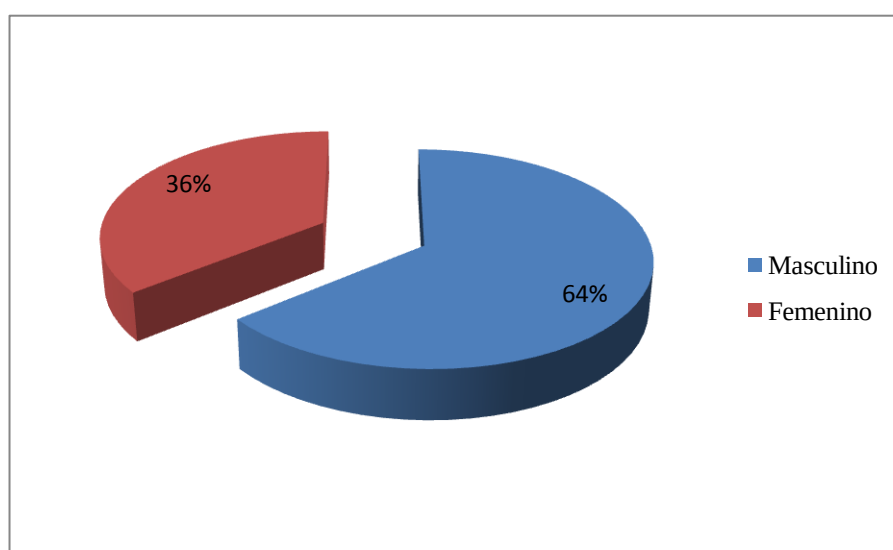
Tabla 6: Género de las personas encuestadas

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	43	64%
Femenino	24	36%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 5: Género de las personas encuestadas



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 64% de las personas encuestadas corresponden al género masculino, el 36% restante corresponde al género femenino.

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

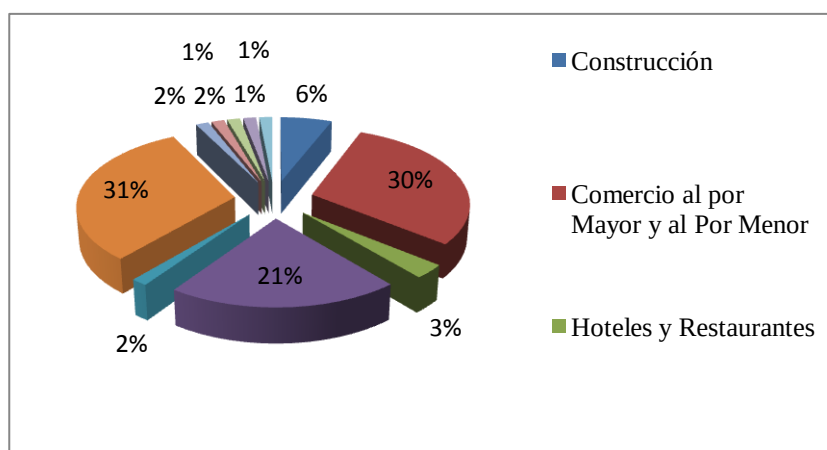
Tabla 7: Actividad de la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Construcción	4	6%
Comercio al por Mayor y al Por Menor	20	30%
Hoteles y Restaurantes	2	3%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	14	21%
Intermediación Financiera	1	1%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	21	31%
Administración Pública y Defensa	1	1%
Enseñanza	1	1%
Actividades de Servicios Sociales y de Salud	1	1%
Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios	1	1%
Hogares Privados con Servicio Doméstico	1	1%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 6: Actividad de la empresa



Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por:

Conclusión

El total de empresas encuestas cumplen con los parámetros exigidos en la investigación, aplicando el número de encuestas promedio por actividad económica.

2. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

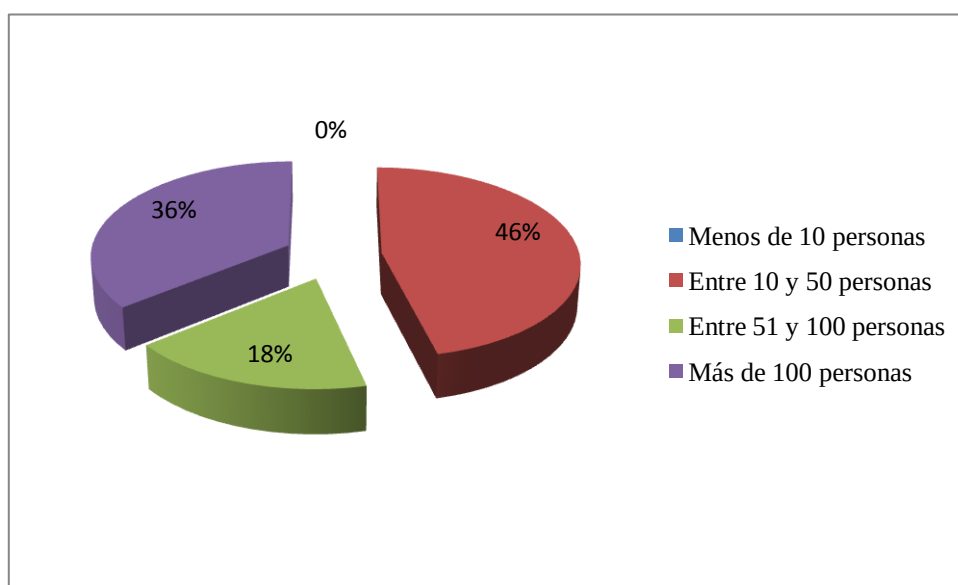
Tabla 8: Número de empleados por empresa encuestada

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 10 personas	0	0%
Entre 10 y 50 personas	31	45%
Entre 51 y 100 personas	12	18%
Más de 100 personas	24	36%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 7: Número de empleados por empresa encuestada



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 46% de las empresas responden que la cantidad de personal que tiene para su actividad se encuentra en el rango de 10 a 50 empleados, el 36% se ubica en el rango superior a 100 empleados y el 18% entre 51 a 100 empleados.

3. ¿Cómo calificaría el índice de rotación de personal en su empresa?

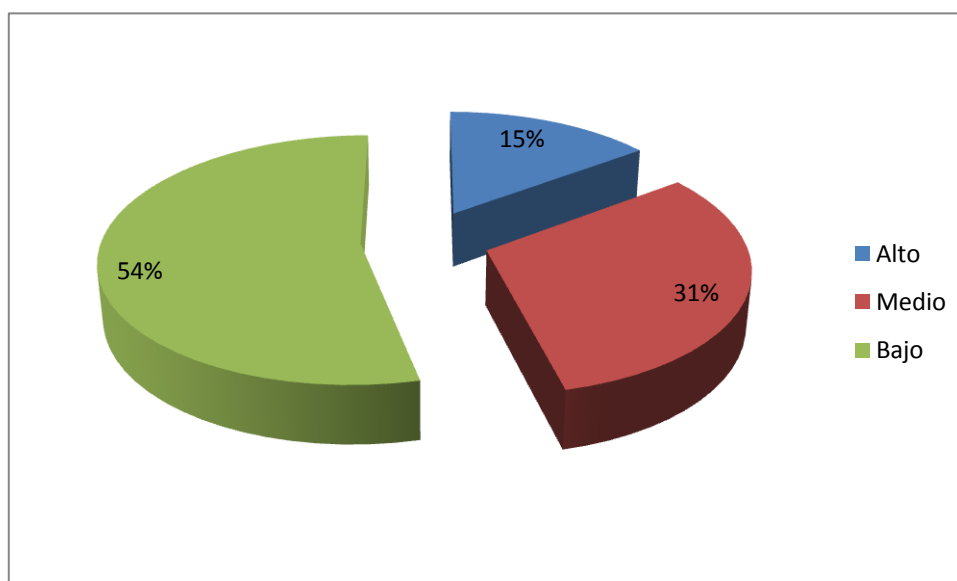
Tabla 9: Percepción sobre la rotación de personal

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Alto	10	15%
Medio	21	31%
Bajo	36	54%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 8: Percepción sobre la rotación de personal



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 54% de las empresas afirman tener un índice de rotación de personal bajo, el 31% un índice medio o dentro de lo esperado; y un 15% final identifica como alto el índice de rotación en su organización.

4. ¿Qué nivel de la organización es el más propenso a la rotación de personal?

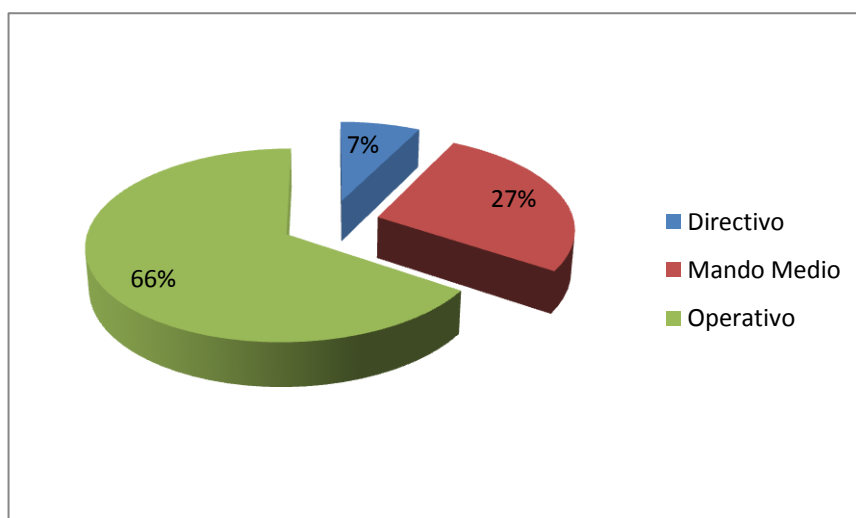
Tabla 10: Focalización de la rotación de personal

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Directivo	5	7%
Mando Medio	18	27%
Operativo	44	66%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 9: Focalización de la rotación de personal



Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por:

Conclusión:

El nivel operativo es el que registra mayor cantidad de rotación con una respuesta del 66%, los mandos medios tiene menor propensión con el 27% y los directivos la más baja con el 7%.

5. ¿Qué área se encarga de la selección de personal en su empresa? (Escoja una sola respuesta?)

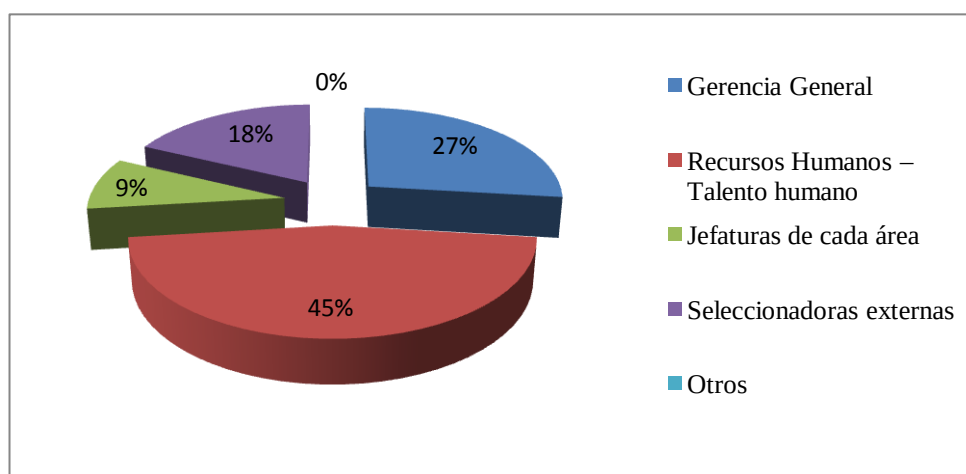
Tabla 11: Área que realiza la selección de personal

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Gerencia General	18	27%
Recursos Humanos – Talento humano	31	45%
Jefaturas de cada área	6	9%
Seleccionadoras externas	12	18%
Otros	0	0%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 10: Área que realiza la selección de personal



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El área de recursos humanos es quien realiza las actividades de selección de personal en el 46% de las empresas encuestadas, seguido por la Gerencia General con el 27%, el 18% contratan empresas seleccionadoras y el 9% restante lo hace por medio de la jefatura del área interesada.

**6. ¿Cuáles son los medios de aprovisionamiento de personal que utilizan?
(seleccione al menos una)**

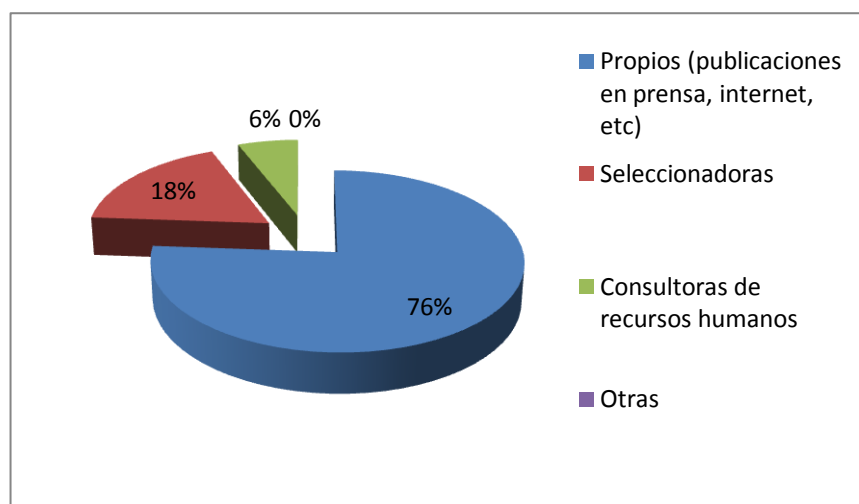
Tabla 12: Medios de aprovisionamiento de personal

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Propios (publicaciones en prensa, internet, etc.)	51	76%
Seleccionadoras	12	18%
Consultoras de recursos humanos	4	6%
Otras	0	0%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 11: Medios de aprovisionamiento de personal



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El medio más común utilizado para el aprovisionamiento de personal es el propio a través publicaciones en prensa e internet con el 76%, seguido del uso de empresas seleccionadoras con el 18% y 6% a través de consultoras de recursos humanos.

7. ¿Con qué frecuencia anual contrata los servicios de estas empresas? (Escoja una sola respuesta)

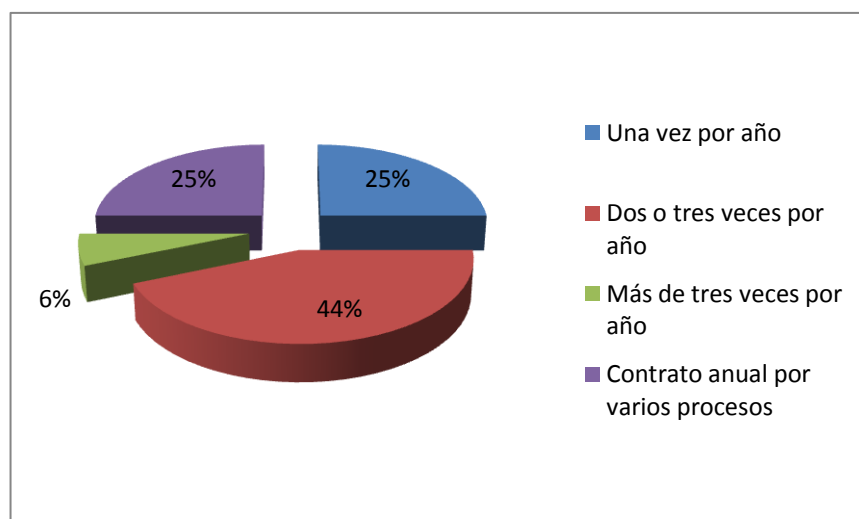
Tabla 13: Frecuencia de contratación de servicios de selección

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Una vez por año	4	25%
Dos veces por año	7	44%
Tres veces por año	1	6%
Contrato anual por varios procesos	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 12: Frecuencia de contratación de servicios de selección



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 25% de las empresas contratan los servicios de selección de personal al menos 1 vez por año, el 44% lo hace al menos dos veces por año, el 25 % prefiere un contrato anual por cuatro procesos mínimos en un solo pago y finalmente el 6% lo hace al menos tres veces al año.

8. ¿Qué promedio de presupuesto invierte su empresa al año en la contratación de estas empresas?

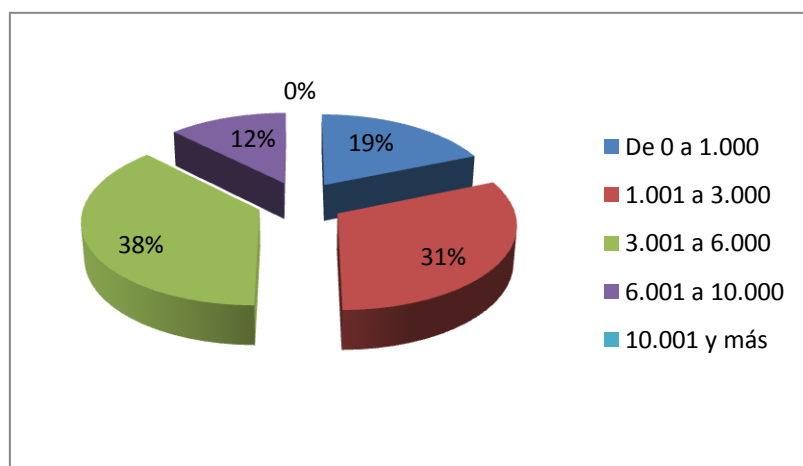
Tabla 14: Presupuesto que la empresa invierte en contratar seleccionadoras

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 0 a 1.000	1	19%
1.001 a 3.000	5	31%
3.001 a 6.000	6	38%
6.001 a 10.000	2	13%
10.001 y más	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 13: Presupuesto que la empresa invierte en contratar seleccionadoras



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 19% de las empresas contratan los servicios por valores menores a los 1000 dólares por años, el 31% lo hace por cifras entre los 1001 y 3000 dólares, mientras que el 37% lo hace en un rango entre los 3001 y 6000 dólares, finalmente se registran gastos entre los 6001 y 10000 dólares en el 13% de la población encuestada.

9. ¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

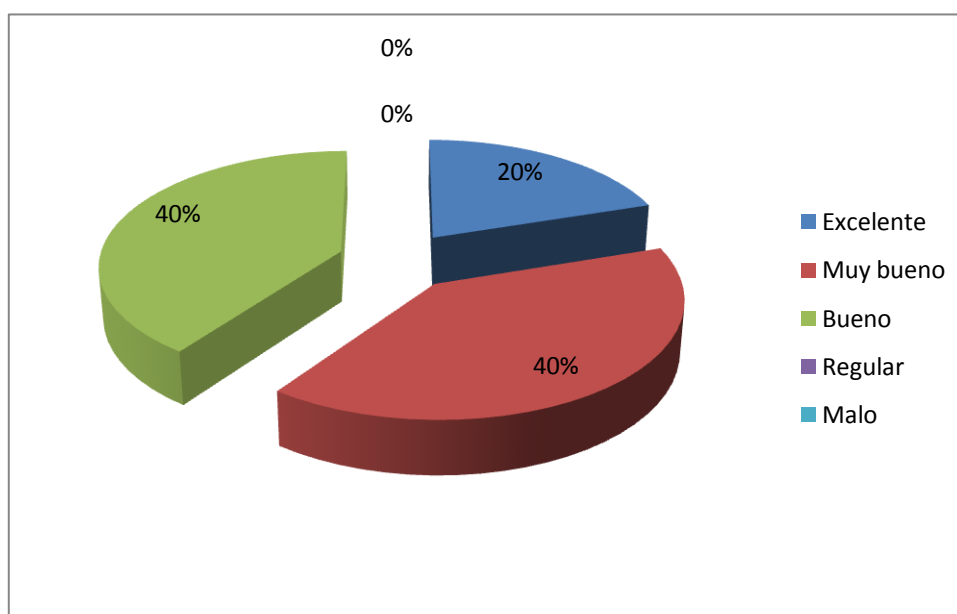
Tabla 15: Calificación del servicio del proveedor actual

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	4	20%
Muy bueno	10	40%
Bueno	2	40%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 14: Calificación del servicio del proveedor actual



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

En un 62% las empresas califican como muy bueno el servicio ofertado por las empresas seleccionadoras contratadas, el 25% consideran excelente y el 13% bueno.

10. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre lo que es un Assessment Center?

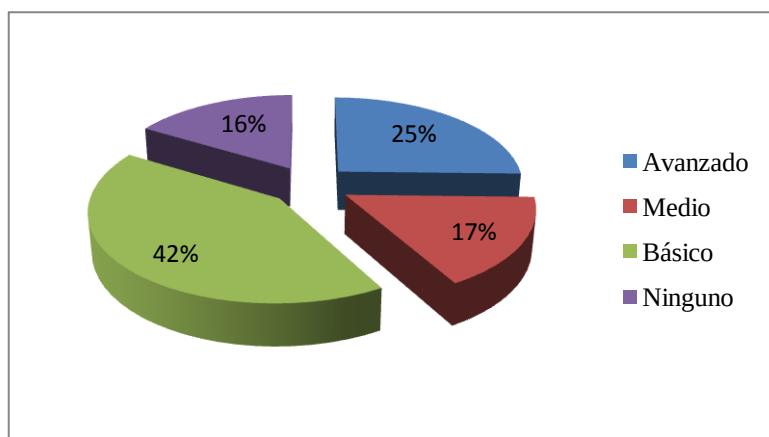
Tabla 16: Grado de conocimiento de la técnica de Assessment Center entre los encuestados

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Avanzado	17	25%
Medio	11	17%
Básico	28	42%
Ninguno	11	17%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 15: Grado de conocimiento de la técnica de Assessment Center entre los encuestados



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

La técnica de Assessment Center es conocida en un nivel básico por el 42% del personal encuestado por cada empresas, en un nivel intermedio se encuentran el 17% de las personas y en un nivel avanzado el 25% de ellos. El 16% de los representantes de recursos humanos o de actividades similares en las empresas encuestadas afirman que no conocen la técnica.

11. ¿Ha aplicado para su empresa este proceso alguna vez?

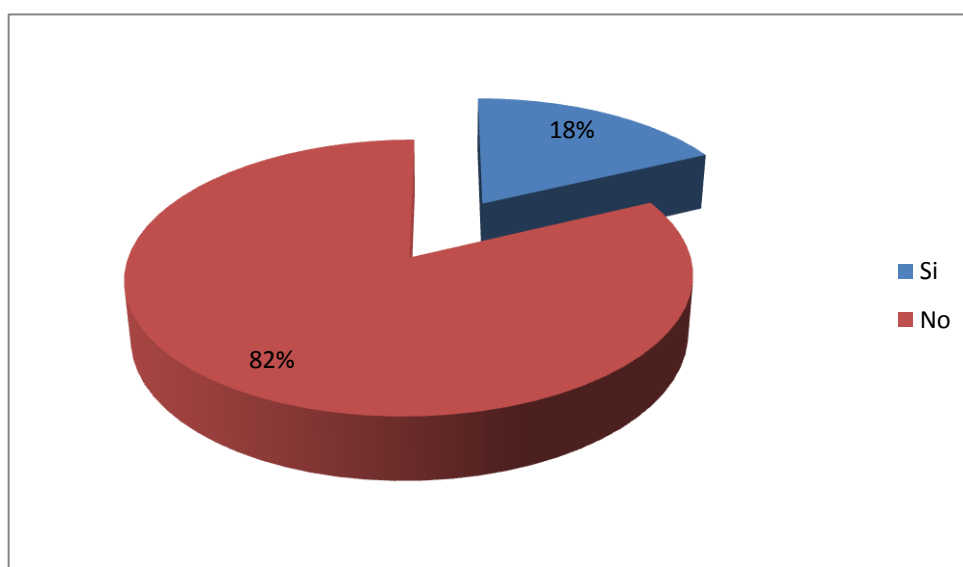
Tabla 17: Aplicación de Assessment Center en las organizaciones

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	18%
No – No recuerdo	55	82%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 16: Aplicación de Assessment Center en las organizaciones



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 82% de las personas encuestadas no ha aplicado la técnica de Assessment Center en su empresa, un 18% afirman que los han implementado.

12. ¿Si existiere una empresa consultora especializada en Assessment Center (método de selección que consiste en exponer a los candidatos/as a varias situaciones simuladas, pero lo más parecidas a la realidad cotidiana de trabajo), estaría dispuesto a contratarla?

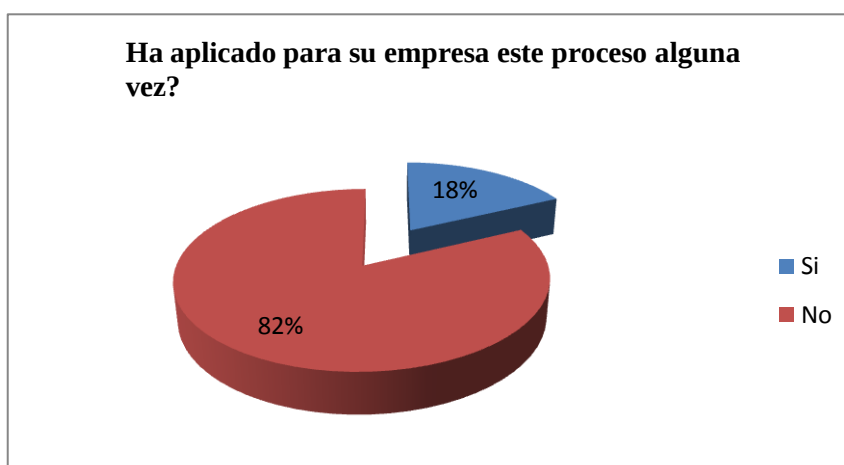
Tabla 18: Nivel de aceptación del concepto de la empresa en las organizaciones

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	18%
No	55	82%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 17: Nivel de aceptación del concepto de la empresa en las organizaciones



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 82% de las empresas encuestadas no se interesaría en la contratación de una empresa especializada en Assessment Center, fundamentalmente por que perciben que el costo del proceso puede ser alto, y porque afirman que necesitan más conocimiento sobre la técnica antes de decidir. La aceptación es positiva en el 18% de las empresas encuestadas.

13. ¿A través de qué medio le gustaría que le oferte los servicios la nueva empresa?

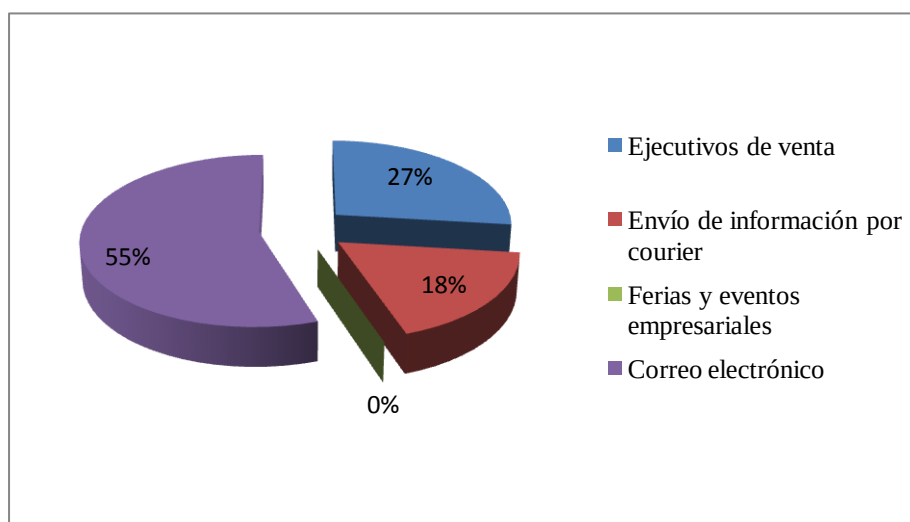
Tabla 19: Medios de promoción para estos servicios

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ejecutivos de venta	18	27%
Envío de información por Courier	12	18%
Ferias y eventos empresariales	0	0%
Correo electrónico	37	55%
Total	67	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Gráfico 18: Medios de promoción para estos servicios



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Conclusión:

El 55% de los encuestados prefieren información vía correo electrónico, el 27% estarían interesados recibir la visita de ejecutivos de venta de la empresa y el 18% preferiría recibir información a través de Courier o de correo regular.

3.4. Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda pretende determinar el número de empresas interesadas en contratar los servicios que la empresa va a querer ofertar, estimando su existe el potencial de mercado para su puesta en marcha. Para estimarlos se debe analizar y cuantificar la demanda y la oferta en el mercado de servicios de Assessment Center entre las organizaciones en Quito.

3.4.1. Factores relevantes relacionados con la demanda

En función de los datos recopilados en la encuesta se puede concluir los siguientes condicionantes para la comercialización de servicios de consultoría en Assessment Center:

1. El índice de rotación de las empresas es percibido mayormente como bajo, con un 54% de empresas en esta categoría.
2. La mayor rotación se da en el nivel operativo y en menor grado en el mando directivo.
3. El área de recursos humanos y el gerente general de las compañías son los filtros para la selección de personal, la incidencia del jefe inmediato en este proceso es menor.
4. La contratación de empresa seleccionadoras o consultoras en recursos humanos para procesos de selección de personal se da en el 24% del mercado total encuestado.
5. Los costos de contratación de empresas especializadas oscilan en un rango desde los 1000 a los 6000 dólares. El servicio es percibido como muy bueno.

6. El 82% del personal entrevistado en las empresas no han aplicado nunca un Assessment Center, lo que contrasta con que el 75% de persona que afirman que su nivel de conocimiento sobre la técnica es menor al nivel intermedio.
7. El nivel de aceptación del concepto de la creación de una empresa especializada es del 18%, primordialmente por el costo y por el desconocimiento de la técnica.

3.4.2. Condicionantes de consumo

En función de los aspectos de mercado se puede definir dos principales condicionantes en la demanda de servicios de selección de personal a través de centros de evaluaciones, el primero es el alto desconocimiento de lo que son este tipo de servicios y como se aplican las técnicas de Assessment Center; y en segundo lugar, la alta concentración de la rotación de personal de las empresas en el nivel operativo. En el último caso debido a que el aprovisionamiento de recursos humanos a ese nivel no suele incluir actividades de simulación o si lo hace su regularidad es mínima, situación que varía en proceso de selección para mandos medios o directivos.

Hablando de un tercer factor de condición de la demanda se puede mencionar el precio, que representa un presupuesto importante y que en varios casos las gerencias prefieren ahorrar a riesgo de no obtener candidatos idóneos o llevar a cabo procesos que culminan con fallas o simplemente quedan desiertos.

Con menor intensidad aunque no menos importante en los condicionantes de la demanda está la capacidad de las empresas de atender estos procesos a través de sus departamentos de recursos humanos, el exceso de demanda laboral que hace que personas con perfiles mayores busquen puestos de menor jerarquía respecto de sus competencias con el objetivo de obtener empleo.

3.4.3. Demanda de mercado

Una vez analizados los factores y condicionantes que afectan al consumo de servicios de Assessment Center, es menester cuantificar de forma histórica la demanda general, para ello se toma en cuenta los datos históricos de compañías registradas en la Superintendencia de Compañías. Es importante mencionar que se toman en cuenta al igual que para la muestra de investigación, únicamente el número histórico de empresas que corresponden al sector terciario.

La tabla 20 muestra el número histórico de empresas del sector terciario en la ciudad de Quito.

Tabla 20: Histórico del número de empresas en registradas en la Superintendencia de Compañías Años 2005 – 2009

Años	Número de empresas registradas en las ciudad de Quito
2005	6715
2006	8100
2007	8474
2008	8412
2009	8904

Fuente: Superintendencia de Compañías, Boletín Anuario

Elaborado por: El autor

3.4.4. Determinación del segmento de mercado

Los condicionaste de compra investigados en el mercado proponen la necesidad de definir el segmento de mercado al cual se orientará el servicio con miras a cuantificarlo y posteriormente establecer que porción de este se encuentra insatisfecha.

Para la selección del segmento es primordial mencionar que los servicios se comercializarán hacia las empresas a través de sus representantes, para ello se utilizarán variables demográficas, operativas, relacionadas con el enfoque de

compras y con los factores situacionales, la tabla 21 describe el segmento de mercado:

Tabla 21: Segmento de mercado de los servicios de Assessment Center (Centro de Evaluaciones)

Variables demográficas
Sector industrial: Todos los correspondientes al sector terciario
Tamaño de las empresas: de 11 a más de 100 empleados
Localización: Quito
Variables operativas
Usuarios: Empresas con uso frecuente desde 2 o 3 veces por año a contratos anuales
Enfoque de compra
Organización de compra: Empresas con departamento de RRHH
Estructura de poder: Decisión tomada por el departamento de RRHH o Gerente
Políticas de compra: Contratos anuales por varios procesos de selección
Criterios de compra: Competencia y precio
Factores situacionales
Aplicaciones específicas: Selección de mandos medios y directivos

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

3.4.5. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se ha realizado para la demanda histórica, como para la demanda del proyecto, el objetivo es entender el comportamiento de la demanda general de mercado y por otro lado el del segmento al que se orientará la empresa producto de la segmentación antes propuesta.

3.4.6. Demanda histórica

En función de los datos recopilados en la Superintendencia de Compañías y expuestos en la tabla 22, se realiza la proyección utilizando el método de regresión lineal simple, que utiliza la ecuación de la recta para estimar la tendencia de

crecimiento del número de empresas cuya actividad corresponde al sector terciario en la ciudad de Quito, la fórmula utilizada para la regresión es:

$$y = a + bx$$

La tabla muestra la proyección a cinco años del total de empresas.

Tabla 22: Proyección de la demanda histórica

n	Y	x	(x*y)	x²
2005	8100	-2	-16200	4
2006	6715	-1	-6715	1
2007	8474	0	0	0
2008	8412	1	8412	1
2009	8904	2	17808	4
Σ	40.605,00	0	3305	10

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El autor

Realizando el cálculo en;

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{40.605}{5} = 8.121$$

$$b = \frac{\sum x * y}{\sum x^2} = \frac{3.305}{10} = 330.5$$

Reemplazando en la ecuación de la recta se tiene:

$$y_{2010} = 8.121 + 330.5 * 3 = 9.113$$

$$y_{2011} = 8.121 + 330.5 * 4 = 9.443$$

$$y_{2012} = 8.121 + 330.5 * 5 = 9.774$$

$$y_{2013} = 8.121 + 330.5 * 6 = 10.104$$

$$y_{2014} = 8.121 + 330.5 * 7 = 10.435$$

$$y_{2015} = 8.121 + 330.5 * 8 = 10.765$$

$$y_{2016} = 8.121 + 330.5 * 9 = 11.096$$

La tendencia a la formación de empresas en el sector terciario en la ciudad de Quito se incrementa constantemente en los próximos cinco años estableciendo que el mercado en general muestra condiciones para la creación de la empresa.

3.4.7. Demanda en el segmento

La cuantificación de la demanda permite establecer el número de empresas que están dispuestas a contratar los servicios de Assessment Center y con qué frecuencia, en función de los datos recopilados del estudio de mercado y la demanda histórica

Para determinar dicho número se inicia estableciendo relaciones entre el universo de investigación y las diferentes respuestas obtenidas en la encuesta que sean relevantes para la definición del mercado total de estos servicios. La primera relación se establece en función de la cantidad de empresas proyectada a través de la regresión lineal y las que están dispuestas a contratar los servicios de selección de personal a través de Assessment Center correspondientes a las respuestas obtenidas en la pregunta 12. Para el cálculo del número total de empresas que están dispuestas a contratar el servicio se multiplica los resultados de la pregunta con el equivalente a cada año de proyección.

Tabla 23: Proyección de la demanda en el segmento

Años	Y demanda proyectada	Primera aproximación a la demanda en el segmento (18%)
2011	9.443	1700
2012	9.774	1759
2013	10.104	1819
2014	10.435	1878
2015	10.765	1938
2016	11.096	1997

Fuente: Proyección de la demanda

Elaborado por: El autor

En función de la primera relación se establece que un promedio entre 1.700 y 1.997 empresas muestran interés en contratar los servicios de la empresa, en los cinco años próximos.

La segunda relación para obtener la demanda en el segmento, se la desarrolla en función de los resultados de la pregunta 7, que identifica la frecuencia del uso de servicios de selección brindada por terceros a las empresas y que indica las veces que se uso el servicio al año y que número de empresas lo contrato de forma anual, esto en función de cumplir con el segmento de mercado al que se orientarán los servicios. El resultado se obtiene de multiplicar los porcentajes correspondientes a las variables de la pregunta por la demanda proyectada para cada año, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: Demanda en función de la frecuencia de uso del servicio

Variable	Frecuencia relativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Una vez por año	25%	425	440	455	470	485	499
Dos o tres veces por año	44%	748	774	800	826	853	879
Más de tres veces por año	6%	102	106	109	113	116	120
Contrato anual por varios procesos	25%	425	440	455	470	485	499
Total	100%	1.700	1.760	1.819	1.879	1.939	1.997

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

En función de las variables y en correspondencia con la segmentación, la empresa define la demanda del mercado de acuerdo a todas las frecuencias de consumo, en función de los cual se construye el cálculo de un consumo per cápita de servicios de Assessment Center para el total de empresas en la ciudad de Quito. Para su cálculo se toma en cuenta la cifra de frecuencia y posteriormente se realiza un promedio, la tabla 25 muestra el cálculo de la demanda a través del consumo per cápita por empresa.

Tabla 25: Consumo per cápita

Frecuencia	Días/año	Cantidad por año
Una vez por año	1	4
Dos o tres veces por año	2	7
Más de tres veces por año	3	1
Contrato anual por varios procesos	4	4
Total	10	16
Cpc/año		1,60

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

En total se estima que cada empresa dispuesta a contratar el servicio tiene un consumo anual de 1,60 selecciones de personal a través de Assessment Center. Cifra que multiplicada por la cantidad de empresas da como resultado la demanda en número de selecciones por año.

Tabla 26: Demanda en número de selecciones por año

Años	Y demanda proyectada	Primera aproximación a la demanda en el segmento (18%)	Consumo Per-Cápita	Demanda Mensual en número de procesos	Demanda Anual en número de procesos
2005	8.100				
2006	6.715				
2007	8.474				
2008	8.412				
2009	8.904				
2010	9.113				
2011	9.443	1700	1,6	227	2720
2012	9.774	1759	1,6	235	2814
2013	10.104	1819	1,6	243	2910
2014	10.435	1878	1,6	250	3005
2015	10.765	1938	1,6	258	3101
2016	11.096	1997	1,6	266	3195

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

3.5. Análisis de la Oferta

La oferta de servicios de selección de personal es amplia en la ciudad de Quito, no se han podido identificar en su totalidad todas las empresas que se dedican a esta actividad. Según los resultados del Censo Económico aplicado el año 2010 por el INEC, las actividades profesionales, científicas y técnicas en la que se enmarcan los servicios de selección de personal representan el 3,2% del total de las empresas en la ciudad de Quito. Los competidores directos se constituyen en empresas que ofertan actualmente el mismo servicio de selección a través de centros de evaluación entre ellas se pueden destacar: Samper Headhunting, Addeco, Manpower, Intergalic, Liderazgo, entre otras, reconocidas como grandes empresas pero que también ofertan otro tipo de servicios como selección de personal para niveles operativos, capacitación y manejo de nómina; sin embargo, el mercado se compone también de una gran cantidad de empresas pequeñas que ofrecen multiservicios relacionados con la selección de personal. El costo de una sala para la selección de personal a través de Assessment Center oscila entre los 200 y 600 dólares; con una duración de al menos 2 horas; el costo se incrementa en función del cargo a seleccionar.¹⁸

3.5.1. Cuantificación de la oferta

La oferta se cuantifica a través de estimaciones derivadas de las respuestas obtenidas en la pregunta 6 de la investigación de mercado, debido a que no se pudo conseguir datos históricos de la oferta de las empresas dedicadas a la selección de persona, por ende se establece el porcentaje de empresas que realizan la contratación seleccionadoras o consultoras en recursos humanos para el aprovisionamiento de personal, en tal virtud se establece que el 24% de la demanda se encuentra cubierta con la oferta de las empresas competidoras en la ciudad de Quito, de la siguiente manera:

¹⁸ ADECCO, Departamento de selección de personal, 2011.

Tabla 27: Cuantificación de la oferta según participación

Año	Demanda en el segmento	Participación de la oferta	Total Oferta del proyecto
Año 0	2720	24%	653
Año 1	2814		675
Año 2	2910		698
Año 3	3005		721
Año 4	3101		744
Año 5	3195		767

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

El total de cobertura de los competidores es de 653a 767 procesos de selección que actualmente los competidores captan con su oferta, tomando en cuenta que las condiciones de mercado se mantengan.

3.6. Demanda Insatisfecha

La determinación de la factibilidad de la creación de una empresa o del proyecto se define en función de la demanda insatisfecha existente en el mercado, de acuerdo a lo expuesto por Baca Urbina, esta se define como “la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros”¹⁹.

Para su obtención se debe restar la demanda proyectada de la oferta proyectada con lo que obtiene el total en número, de empresas que teniendo interés en contratar los servicios de un centro de evaluaciones para selección de personal no son atendidos por las empresas actuales.

¹⁹BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, McGraw Hill, México, 2001, pág. 46.

Tabla 28: Demanda insatisfecha de servicios de Assessment Center en las empresas de Quito

Años	Demanda en número de procesos	Oferta en número de procesos	Demanda insatisfecha
0	2720	653	2.067
1	2814	675	2.139
2	2910	698	2.212
3	3005	721	2.284
4	3101	744	2.357
5	3195	767	2.428

Fuente: Demanda y oferta

Elaborado por: El autor

3.7. Comercialización del Servicio

La comercialización del servicio de consultoría en recursos humanos se la realiza apoyados en una fuerza de ventas especializada, además del apoyo de actividades promocionales a través de *sponsoring* en eventos de capacitación, debido a la relación existente entre el aprovisionamiento y la formación de personal como parte de dos subsistemas del recurso humano. Por otro lado las respuestas obtenidas en la investigación de mercados establecen que otro canal relevante para el contacto publicitario es el mailing y el correo regular que se convierten en medios de difusión sobre los servicios que brindan este tipo de empresas. Con estos antecedentes, la propuesta para la comercialización de los servicios se abordará a través de estrategias aplicadas al mix de marketing, estas se formulan en función de objetivos estratégico del negocio los mismos que se abordan a continuación.

3.7.1. Objetivos estratégicos del negocio

Como una empresa nueva en el mercado de la oferta de servicios de consultoría en recursos humano especializada en Assessment Center, la organización requiere cumplir con objetivos de posicionamiento y cobertura de mercado; de tal forma que la demanda insatisfecha sea cubierta en algún porcentaje por la empresa. Los objetivos comerciales son:

1. Posicionar los servicios y marca de la organización entre las empresas de la ciudad de Quito, llegando a formar parte de las 5 empresas más reconocidas en servicios de selección y contratación de personal a través de Assessment Center en espacio de 5 años.
2. Obtener una cobertura anual del 5% de la demanda insatisfecha del mercado empresarial de Quito, triplicando el crecimiento del sector en el primer año de operación de la empresa.

3.7.2. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing a aplicarse para cumplir con los objetivos propuestos y de los condicionantes de la demanda descritos con anterioridad es la de **ESPECIALIZACIÓN**, que busca brindar un servicio superior a un segmento del mercado creando una ventaja competitiva relacionada con la calidad y el precio de los servicios, de esta manera las necesidades expresadas por las empresas se cubren garantizando que la aplicación del Assessment Center será eficiente y dirigido por profesionales altamente calificados.

3.7.3. Mix de marketing

La propuesta operativa para lograr la especialización en el mercado se describe a través de las cuatro p's del marketing.

3.7.3.1. Producto / Servicio

El producto / servicio ya se definió de forma detallada en la primera parte de este capítulo, en este apartado corresponde establecer los niveles de servicio que se entregará desde el nivel básico hasta el beneficio extendido. Para ellos se han definido dos servicios que fundamentan la especialización: el Assessment Center y la capacitación para su aplicación.

- **Servicio Principal: Servicio de Selección a través de Assessment Center**

El servicio a ofertar por la empresa incluirá:

1. Determinación del perfil y competencias del cargo que se busca ocupar (si el cliente no lo posee)
2. Determinación de las capacidades y habilidades requeridas para el cargo
3. Construcción de relaciones y priorización de factores de decisión para la selección y posterior contratación
4. Selección de los medios de publicación de la oferta laboral
5. Selección de los candidatos
6. Aplicación de simulaciones
7. Evaluación (en conjunto con representantes de la empresa)
8. Pruebas psicométricas
9. Presentación de resultados

El servicio se ofertará para la aplicación tanto con selección de candidatos externos, como para procesos de selección interna (promoción).

- **Servicio complementario: Capacitación en Assessment Center**

La capacitación que se ofertará será exclusivamente relacionada al diseño, aplicación, control e implementación de los procesos de Assessment Center, su mercado objetivo serán los gerentes de las empresas a fin, de que al momento de realizar un proceso clave para la organización obtengan los resultados deseados. Enmarcados en este concepto se abordarán los siguientes temas:

1. Competencias y habilidades de candidatos (Selección, comprensión y administración).
2. Análisis de aptitudes y actitudes profesionales.
3. Planificación para Assessment Center.
4. Ejercicios profesionales, Casuística y evaluación en campo
5. Lectura de informes.

Para cumplir con la especialización será necesaria la contratación de personal altamente calificado con título de cuarto nivel y especialización en Recursos Humanos. Otras estrategias que se tomarán en cuenta para ofrecer el servicio son:

- Implementar un servicio en el que genere un ahorro de tiempo en la selección del personal de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.
- Hacerlo más compatible con la gama de accesorios ofrecida por la competencia relacionado con el método de Assessment Center.

3.7.3.2. Precio

La estrategia de especialización se fundamenta también en una ventaja de precio, de tal forma que las empresas perciban una relación precio – calidad justas, que motiven el consumo. La fijación del precio se realizará a través del método de costo más margen, los componentes para el caso de los servicios serán:

Tabla 29: Componentes del precio del servicio

A	Costos de operación
B	Gastos de materiales
C	Gasto especialistas
D	Otros gastos
(a+b+c+d)= e	Total costos
M	Margen de utilidad
e x m	Precio del servicio

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

En lo que respecta a la formulación del precio para los servicios de capacitación se trabajará con un esquema similar, pues no se trata de ofertar seminarios de asistencia masiva.

La fijación del precio se realizará en función de dos planes, el primero diseñado para una selección puntual y el segundo para contratación anual de servicios por no más de 4 selecciones, la última recibirá un descuento de hasta el 10% del valor fijado por la contratación en período extendido.

3.7.3.3.Plaza

La plaza hace referencia a los canales de distribución, por el tipo de servicio se podrá brindar tanto en las instalaciones de la empresa como en la del cliente, en el caso de que este disponga de espacio físico para realizarlo y no existe de por medio una clausula de confidencialidad. La adecuación de espacios físicos para la oferta de capacitación y selección es el principal medio a utilizarse en cuanto a entrega del servicio se refiere.

La estrategia a implementarse propone que el cliente pueda acceder a las instalaciones y observar de cerca el proceso de Assessment Center que se realiza con los candidatos, esto busca generar confianza entre el solicitante y la empresa, de tal forma que el beneficio sea mutuo. Se aprovechará también la fuerza de ventas para realizar labores de seguimiento postventa y evaluación del servicio.

3.7.3.4.Promoción

La promoción de los servicios se realizará a través marketing directo, para ello se formará una fuerza de ventas especializada que apoyada a través de publicidad en medios especializados. La tabla 29 muestra el plan de medios a utilizar.

Tabla 30: Plan de medios

Medio	Nombre	Pautaje	Frecuencia anual	Costo unitario	V. Mensual	V. Total Anual
Revistas	Revista Gestión	1/2 página full color	2	\$ 1.330,00	\$ 221,67	\$ 2.660,00
Impresión de publicidad	Digiprint	Trípticos	1000	\$ 0,07	\$ 5,83	\$ 70,00
		Carpetas	1000	\$ 0,12	\$ 10,00	\$ 120,00
		Hojas membretadas	1000	\$ 0,08	\$ 6,67	\$ 80,00
TOTAL					\$ 244,17	\$ 2.930,00

Fuente: Public.

Elaborado por: El autor

La estrategia de promoción requerirá que el personal de comercialización y asesoramiento sobre el servicio tenga el siguiente perfil:

- Estudios: Marketing o afines
- Edad: de 23 a 30 años
- Género: Mujer
- Conocimientos en: Administración y gestión del talento humano, subsistema de selección de personal, Utilitarios office, Técnicas de ventas.
- Experiencia: Al menos 6 años en comercialización de servicios
- Competencias básicas: Trabajo en equipo, capacidad de análisis, buen orador.

El proceso de selección se llevará a cabo a través de un Assessment Center, realizado por la empresa.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico tiene por objeto establecer todos los aspectos de ingeniería que requiere la creación de un negocio o empresa, el desarrollo aborda el tamaño de la organización a crear, su ubicación, los aspectos operativos y organizacionales que debe cumplir para operar.

4.1. Determinación del Tamaño Óptimo de la Empresa

La capacidad de dimensionar la empresa es un aspecto que afecta de forma directa a la rentabilidad buscada, en la medida en la que el tamaño se relacione con la demanda, insumos y organización correctamente, los costos serán una ventaja competitiva para la operación.

4.1.1. Tamaño y la demanda

La determinación del tamaño de una empresa de servicios tiene varios aspectos adicionales que se deben tener en cuenta, pues atender el mercado en mayor o menor medida dependerá de la capacidad de contratar personal calificado que este en capacidad de satisfacer las necesidades de un número importante de clientes, los servicios de selección de personal a través de Assessment Center, requiere que la adecuación oficinas para la ejecución de tareas tanto grupales como individuales además de salas para capacitación.

El estimar las condiciones en las que la empresa operará y su dimensión en función de la demanda pasa por la decisión de establecer un porcentaje de cobertura de esta, ese porcentaje determinará en gran medida la cantidad de espacio físico que se utilizará para ofertar el servicio.

La cobertura de la demanda se la realiza en función de la tasa de crecimiento utilizada para la proyección de la oferta y demanda del proyecto, de tal manera se

espera que la empresa inicie con una cobertura del 10% del mercado insatisfecho de empresas, en lo que respecta a actividades de Assessment Center, además se tomo en cuenta la capacidad instalada de la consultora, por lo que para el año 5, la tabla 30 muestra la participación de mercado esperada.

Tabla 31: Participación de mercado esperada para la empresa

Años	Demanda insatisfecha	Cobertura de la demanda (10%)
0	2.067	207
1	2.139	217
2	2.212	228
3	2.284	239
4	2.357	251
5	2.428	264

Fuente: Demanda y oferta

Elaborado por: El autor

El tamaño óptimo de la empresa consultora debe permitir una atención anual de 207 a 264 procesos de selección promedio por año, para ello se requiere de insumos, personal y espacios físicos adecuados.

4.1.2. Tamaño y los insumos

En función de varias observaciones realizadas, las empresas que realizan actividades similares priorizan el espacio físico para las actividades de selección y dejan espacios más bien reducidos para las áreas administrativas, el balance se logra en la medida en la que la política de servicio defina si los servicios se entregarán exclusivamente en las instalaciones de la empresa o también son in situ. El servicio de selección y la capacitación especializada que se da al personal quien ejecuta el procesos de selección, a los que ofertará la empresa a los no requiere de grandes bodegas de insumos, pues se utiliza suministros de oficina comunes, de tal forma el espacio de almacenamiento no superará los 5 a 10 metros cuadrados.

4.1.3. Tamaño y los equipos

La demanda proyectada, establece la necesidad de contar con equipos de oficina y audio, que serán utilizados para la toma de prueba técnicas y psicométricas, proyectar capacitaciones al personal del proceso de selección de nuestra empresa, entre otras.

Además, muebles y enseres adecuados para la oferta del servicio, ya que los mismos se utilizarán para el proceso de entrevistas a los candidatos, que a su vez deberán atender un promedio mensual de al menos 18 procesos de selección.

Gráfico 19: Equipos de oficina



4.1.4. Tamaño y la organización

La estructura de la empresa deberá mantener coherencia con la demanda y las necesidades de mercado, es entonces que se requerirá espacios destinados para las actividades de administración, contabilidad, comercialización y selección de personal. Las instalaciones deberán cumplir con aspectos de transitabilidad, acceso a servicios e instalaciones seguras para la realización del trabajo.

4.1.5. Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la consultora de contratación de personal está dada por el número de selección de personal que se realice al año, además se debe señalar que al ser una empresa de servicios, no se va a obtener inventarios, la tabla 31 muestra las horas de trabajo y los procesos de selección, para lo cual está instalada el proyecto.

Se debe manifestar que se tomo cuatro trabajadores de los cuales cada uno hará dos procesos a vez.

Tabla 32: Capacidad Instalada

Horas Trabajadas	
Diarias	8
Mensual (21 Días)*	168
Anuales	2016
Capacidad Instalada	
Proceso de Selección diario	0,75
Proceso de Selección mensual	16
Proceso de Selección anual	190

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: El Autor

* La tabla de los días laborables se muestra en el anexo No. 2, que es de 21 días, descontando los días feriados.

La capacidad instalada de la estructura de la consultora de selección de personal, está para realizar 190 procesos anuales, es decir 16 procesos mensuales, en la cual se ha establecido utilizar para el año 1 el 91 % de su capacidad instalada, obteniendo un total de 173 procesos anuales, con el propósito de ir aumentando cada año el 2% de su capacidad instalada llegando a concluir en el quinto año con una capacidad utilizada del 99%, es decir, 188 procesos.

4.1.6. Capacidad Utilizada

Es la capacidad real utilización para un determinado periodo de tiempo; es decir, los procesos de selección realizadas, expresada en las mismas unidades de medida en que se han calculado, la capacidad instalada, disponible y necesaria a los efectos de comparación y correspondencia con los factores perturbantes, la tabla 32 muestra lo que verdaderamente se va a utilizar de la capacidad instalada del proyecto.

Tabla 33: Capacidad Utilizada

	Capacidad Instalada por Proceso de Selección	Procesos de Selección	% de Capacidad Utilizada
Año 1	190	173	91%
Año 2	190	177	93%
Año 3	190	181	95%
Año 4	190	184	97%
Año 5	190	188	99%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: El Autor

En base a la capacidad utilizada, se procede a la determinación de los procesos de selección de personal para los próximos años del proyecto, la tabla 33 muestra la totalidad de los procesos en caso de existir un proceso desierto se ha tomado el 1% de los procesos de selección.

Tabla 34: Proyección de los procesos de selección de personal

Años	Procesos de Selección mensual	Procesos de Selección anual	Índice de Procesos de Selección Desiertos (1%)	Procesos de Selección anual total
Año 1	14	173	2	171
Año 2	15	177	2	175
Año 3	15	181	2	179
Año 4	15	184	2	182
Año 5	16	188	2	186

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: El Autor

4.1.6.1.Días de entrega del servicio

En base a la base capacidad instalada y utilizada, el servicio de selección de personal al no tener estacionalidad, es decir que el servicio se puede ofrecer en cualquier momento. El tiempo aproximado de la presentación de la terna de los mejores candidatos son las siguientes, tomando en cuenta que solo son días laborables.

Esta tabla 34 y 35, nos indica que con 4 empleados vamos a generar la entrega de la terna para Directivos en 14 días y para mandos de Staff y Medios en 9 días.

Tabla 35: Diagrama de flujo para selección de un Directivo

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO						
No.	Descripción	Actividad			Tiempo (min)	Observación
1	Llenar la solicitud del contrato del servicio	●	→	■	5	
2	Poseen el perfil del cargo la empresa contratante?	●	→	■	3	
3	Levantamiento del perfil del cargo	●	→	■	270	
4	Determinación de capacidades y habilidades a exigir	●	→	■	270	
5	Definición de la matriz de priorización (simulaciones y pruebas)	●	→	■	270	
6	Publicación del anuncio para el reclutamiento.	●	→	■	1440	
7	Recopilación y análisis de las carpetas	●	→	■	1920	
8	Selección de candidatos	●	→	■	300	
9	Asiste a la primera entrevista	●	→	■	360	
10	Candidatos preseleccionados	●	→	■	300	
11	Simulación de Assessment Center	●	→	■	360	
12	Pruebas psicométricas	●	→	■	360	
13	Tabulación de resultados	●	→	■	180	
14	Elaboración de resultados	●	→	■	180	
15	Presentación de resultados (ternas)	●	→	■	240	
16	Ciente satisfecho con la elección del candidato?	●	→	■	120	
17	Vinculación e inducción	●	→	■	120	
TOTAL MINUTOS					6698	
TOTAL HORAS					111,63	
TOTAL DIAS					14	

Elaborado por: El Autor

Tabla 36: Diagrama de flujo para selección de personal de Staff y Mando Medio

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO						
No.	Descripción	Actividad			Tiempo (min)	Observación
1	Llenar la solicitud del contrato del servicio	●	→	■	5	
2	Poseen el perfil del cargo la empresa contratante?	●	→	■	3	
3	Levantamiento del perfil del cargo	●	→	■	210	
4	Determinación de capacidades y habilidades a exigir	●	→	■	210	
5	Definición de la matriz de priorización (simulaciones y pruebas)	●	→	■	210	
6	Publicación del anuncio para el reclutamiento.	●	→	■	960	
7	Recopilación y análisis de las carpetas	●	→	■	960	
8	Selección de candidatos	●	→	■	180	
9	Asiste a la primera entrevista	●	→	■	300	
10	Candidatos preseleccionados	●	→	■	180	
11	Simulación de Assessment Center	●	→	■	300	
12	Pruebas psicométricas	●	→	■	300	
13	Tabulación de resultados	●	→	■	150	
14	Elaboración de resultados	●	→	■	150	
15	Presentación de resultados (ternas)	●	→	■	120	
16	Ciente satisfecho con la elección del candidato?	●	→	■	90	
17	Vinculación e inducción	●	→	■	60	
TOTAL MINUTOS					4388	
TOTAL HORAS					73,13	
TOTAL DIAS					9	

Elaborado por: El Autor

4.2. Localización Óptima de la Empresa

La selección de la mejor ubicación de la empresa debe tomar en cuenta diferentes parámetros en el ámbito geográfico, operacional, de seguridad y por supuesto de rentabilidad. El estudio de localización se realiza en niveles progresivos de aproximación, la primera se define como Macrolocalización esta establece el país, región y ciudad donde se ubicará la empresa; mientras que el segundo definido como Microlocalización establece la zona exacta donde la empresa se ubicará.²⁰

4.2.1. Macrolocalización

A nivel macro, la ubicación de la empresa será la ciudad de Quito, capital del Ecuador con un desarrollo comercial de los más relevantes en el país, actualmente concentra más del 60% de las actividades comerciales en función de los datos publicados del Censo Económico realizado por INEC al año 2010.

Gráfico 20: Macrolocalización de la empresa



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

²⁰MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos: identificación, formulación y evaluación financiera, MM Editores, Bogotá, 2006, Pág. 123.

La ciudad de Quito ofrece múltiples condiciones positivas para la operación de una seleccionadora de personal, tomando en cuenta la alta concentración empresarial, la accesibilidad a servicios de información y telecomunicaciones, el acceso a mano de obra disponible y la posibilidad de traslado a cualquier parte dentro o fuera de la densidad urbana para atender los requerimientos de los clientes debido a la disponibilidad de transporte y vías.

La disponibilidad de espacios inmobiliarios sea para alquiler o compra también son relevantes para decidir como óptima a la ciudad en materia de macrolocalización.

4.2.2. Microlocalización

El principal criterio para la definición de la microlocalización de la empresa pasa por seleccionar los lugares que definan ventajas económicas, técnicas, geográficas, de seguridad e infraestructura para el tipo de negocio. En un entorno más específico la localización óptima va a depender de factores más específicos y de la selección previa de ubicaciones estratégicas, estas deberán ser evaluadas en función de un peso relativo a su importancia y una calificación determinada por el autor en función del grado de cumplimiento de cada lugar.

El método de selección de la mejor ubicación a utilizarse es el propuesto por Brown y Gibson, cuyos pasos son:

- a) “Asignar un valor relativo a cada factor objetivo FO_1 para cada localización optativa viable.
- b) Estimar un valor relativo a cada factor subjetivo FS_1 , para cada localización optativa viable.
- c) Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización MPL.
- d) Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.”²¹

²¹SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de proyectos, McGraw Hill, México, 1991, Pág. 153.

Previo a desarrollar la valoración para cada factor objetivo y subjetivo se debe seleccionar los factores de localización que se evaluará para determinar la localización óptima. Tomando en cuenta el tipo de servicio a ofertar, los factores son:

1. Cercanía al mercado empresarial de la ciudad de Quito
2. Accesibilidad a servicios básicos y telecomunicaciones
3. Disponibilidad de oficinas
4. Seguridad
5. Acceso a mano de obra calificada
6. Espacios físicos adecuados para la prestación del servicio
7. Accesibilidad a medios de transporte

Estos factores han sido seleccionados de un listado amplio propuesto por Miranda en su libro *Gerencia de Proyectos*, definiendo a criterio del autor los más importantes para la empresa. A continuación se muestra su valor relativo:

Tabla 37: Valor relativo de factores de localización

Factores Objetivos	Valor relativo
Cercanía al mercado empresarial de la ciudad de Quito	30%
Accesibilidad a servicios básicos y telecomunicaciones	10%
Disponibilidad de oficinas	20%
Seguridad	10%
Acceso a mano de obra calificada	10%
Espacios físicos adecuados para la prestación del servicio	10%
Accesibilidad a medios de transporte	10%
TOTAL	100%

Fuente: SapagChain, Nassir, Preparación y Evaluación de proyectos

Elaborado por: El autor

Definidos los factores a evaluar, es necesario seleccionar las ubicaciones dentro de la ciudad de Quito que serán calificadas, para ello se ha realizado una observación sobre potenciales ubicaciones de las que se han escogido las siguientes:

A: Av. 10 de Agosto y Rumipamba

B: Av. Portugal y Eloy Alfaro

C: Av. Checoslovaquia y Suiza

Con el factor relativo y las ubicaciones se aplica una calificación en función del cumplimiento de cada localización, este factor es considerado como subjetivo pues depende de la percepción producto de la observación del autor. La escala de calificación se define de 1 a 100 puntos.

Los cálculos para obtener la medida de preferencia de localización se muestra en la tabla 38.

Tabla 38: Cálculo de la MPL

Factores Objetivos	Fe.	A: Av. 10 de Agosto y Rumipamba	MPLA	B: Av. Portugal y Eloy Alfaro	MPLB	C: Av. Checoslovaquia y Suiza	MPLC
		Fs.	Promedio	Fs.	Promedio	Fs.	Promedio
1. Cercanía al mercado empresarial de la ciudad de Quito	30%	90	27	80	24	95	28,5
2. Accesibilidad a servicios básicos y telecomunicaciones	10%	100	10	100	10	100	10
3. Disponibilidad de oficinas	20%	75	15	60	12	90	18
4. Seguridad	10%	70	7	70	7	70	7
5. Acceso a mano de obra calificada	10%	90	9	90	9	90	9
6. Espacios físicos adecuados para la prestación del servicio	10%	85	8,5	75	7,5	95	9,5
7. Accesibilidad a medios de transporte	10%	90	9	90	9	90	9
TOTAL	100%		85,5		78,5		91

Fuente: SapagChain, Nassir, Preparación y Evaluación de proyectos

Elaborado por: El autor

La ubicación que tiene mayor medida de preferencia de localización es la Av. Checoslovaquia y Suiza, con 91 puntos de 100 posibles, indicando que es la ubicación estratégica que maximiza la rentabilidad de la empresa.

4.3. Ingeniería del Proyecto

La determinación de los procesos productivos de la empresa permiten definir como está operará, la distribución física que deberá tener en la ubicación seleccionada y los recursos que empleará para lograr un servicio de calidad. A continuación se describe cada uno de los puntos mencionados con anterioridad desde el punto de vista de la demanda y de la planificación de mercadeo propuesta.

4.3.1. Proceso Productivo

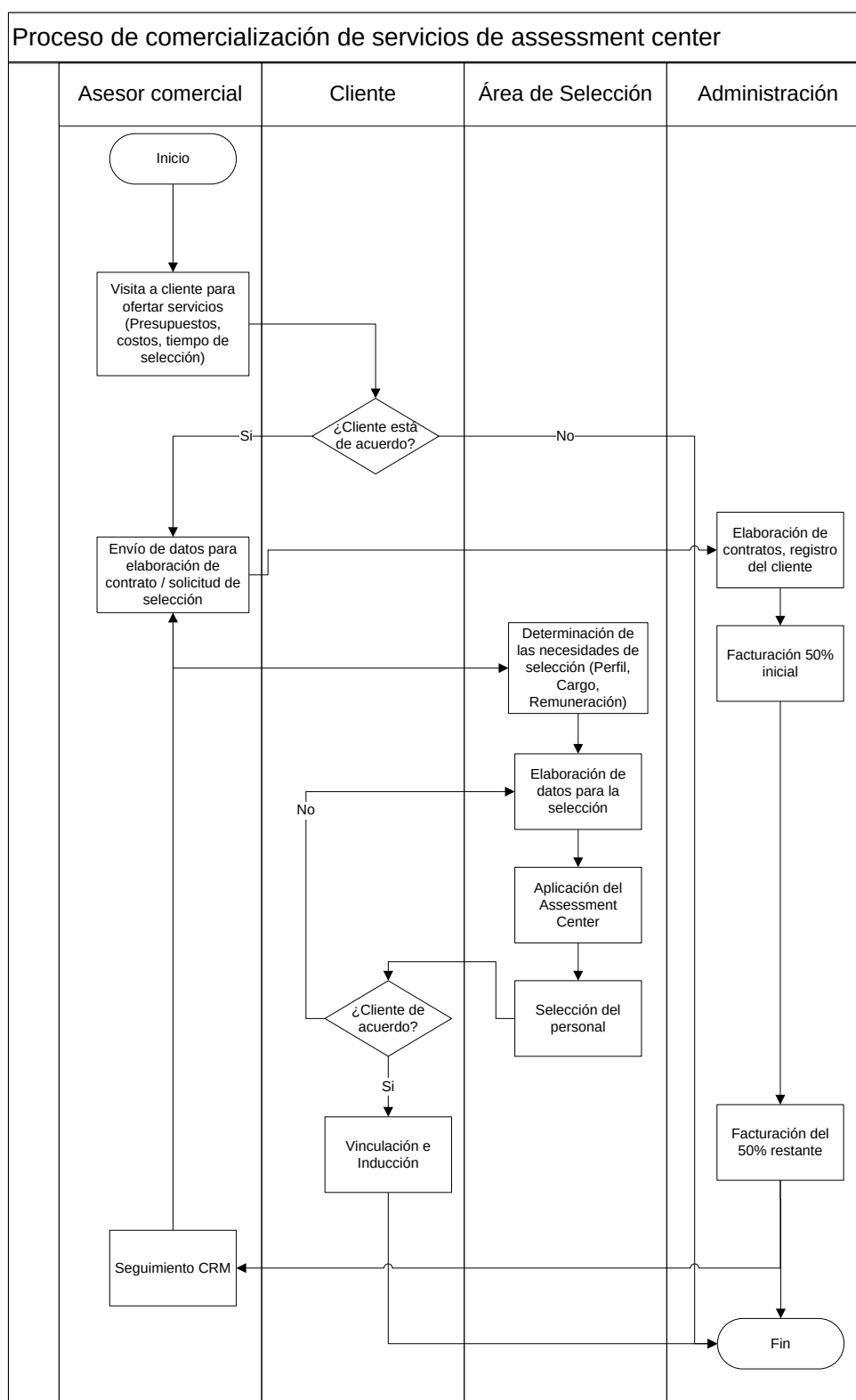
Una de las particularidades de las empresas de servicios es que las dimensiones de almacenamiento y consumo de lo que ofertan difieren sustancialmente de las empresa productivas, la productividad del servicio se mide en función de la capacidad de tangibilizarlo; de ahí que la estructura del proceso productivo deba incluir la comercialización y las actividades de Assessment Center diseñadas para obtener candidatos que cumplan con los perfiles, habilidades y competencias exigidas por las empresas.

Con esta observación se plantean dos flujogramas de procesos para el servicio, el primero que incluye la comercialización y el segundo el proceso de selección.

4.3.1.1. Proceso de Comercialización de servicios Assessment Center

Los actores involucrados en el proceso de comercialización son el área comercial a través de un agente, el cliente, el área de selección y la administración de la empresa, de tal forma que el servicio se entrega de forma personalizada y cumple con los aspectos técnicos que establece la técnica. El gráfico 21 muestra el flujograma del proceso comercial.

Gráfico 21: Flujograma del proceso comercial

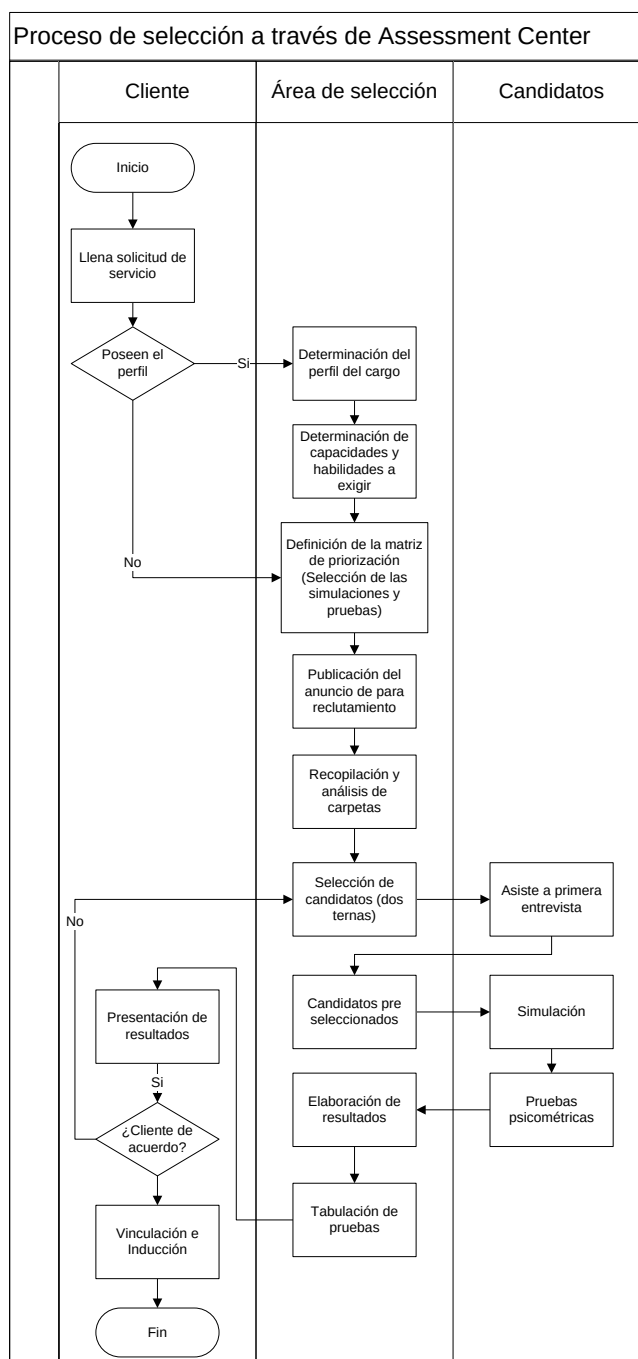


Elaborado por: El autor

4.3.1.2. Proceso de selección Assessment Center

El proceso de selección se define en varias actividades y sesiones hasta cumplir con los requerimientos del cliente.

Gráfico 22: Proceso de selección



Elaborado por: El autor

El proceso de selección variará en tiempo en función de los requisitos que la empresa solicitante busque en el candidato, el nivel al que se seleccionará y su respectiva remuneración. Para el caso de los procesos de selección que son internos se elimina la actividad de reclutamiento, concentrándose el proceso en atender las evaluaciones y simulaciones.

Los materiales necesarios para la realización del proceso son:

1. Solicitud de selección, donde consten el perfil, competencias, habilidades exigidas y la remuneración.
2. Matriz de habilidades. Son consideradas a aquellas competencias que debe tener cada puesto de trabajo según un nivel de requerimiento
3. Ejercicio de simulación. Son problemas o casos comunes del trabajo diario, que los candidatos tendrán que resolver en forma grupal o individual.
4. Batería de pruebas. Son evaluaciones técnicas y psicológicas para conocer y predecir la manera en que un sujeto se va a desempeñar en un puesto determinado, por lo que a través de las baterías que proponemos se pretende dar un diagnóstico general de cada candidato.
5. Software para tabulación de datos. Programa informático que minimiza el tiempo de calificación de pruebas y a su vez entrega un puntaje de medición.

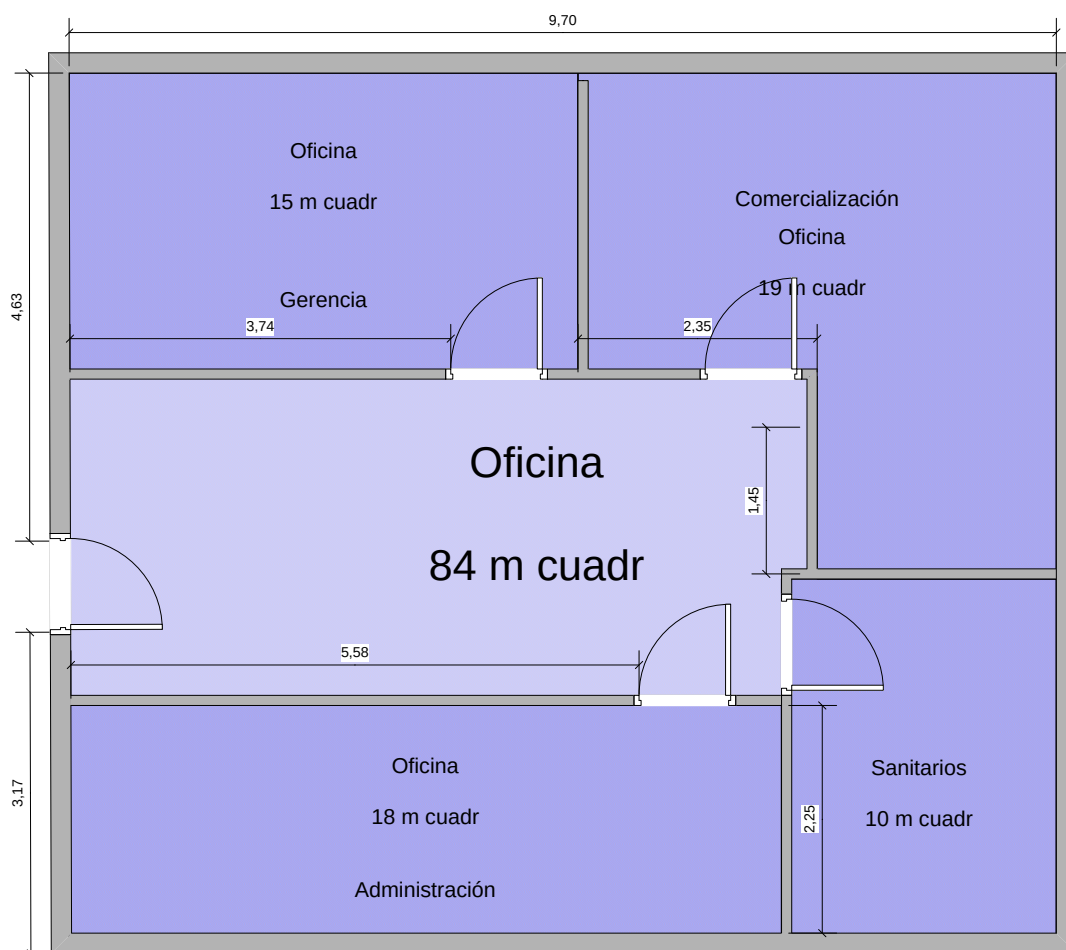
4.3.2. Distribución física de la empresa

La oferta de servicios de selección requiere la adecuación de espacios físicos para las siguientes áreas:

1. Administración
2. Selección de Talento Humano y Capacitación
3. Comercialización
4. Áreas de circulación
5. Bodega
6. Sanitarios

La ubicación seleccionada dispone de dos departamentos con una dimensión de 84 metros cuadrados cada uno, es decir, un total de 168 metros cuadrados, con un solo ambiente para el diseño de los espacios. La distribución de los espacios de la empresa se muestra en el gráfico 23 y 24.

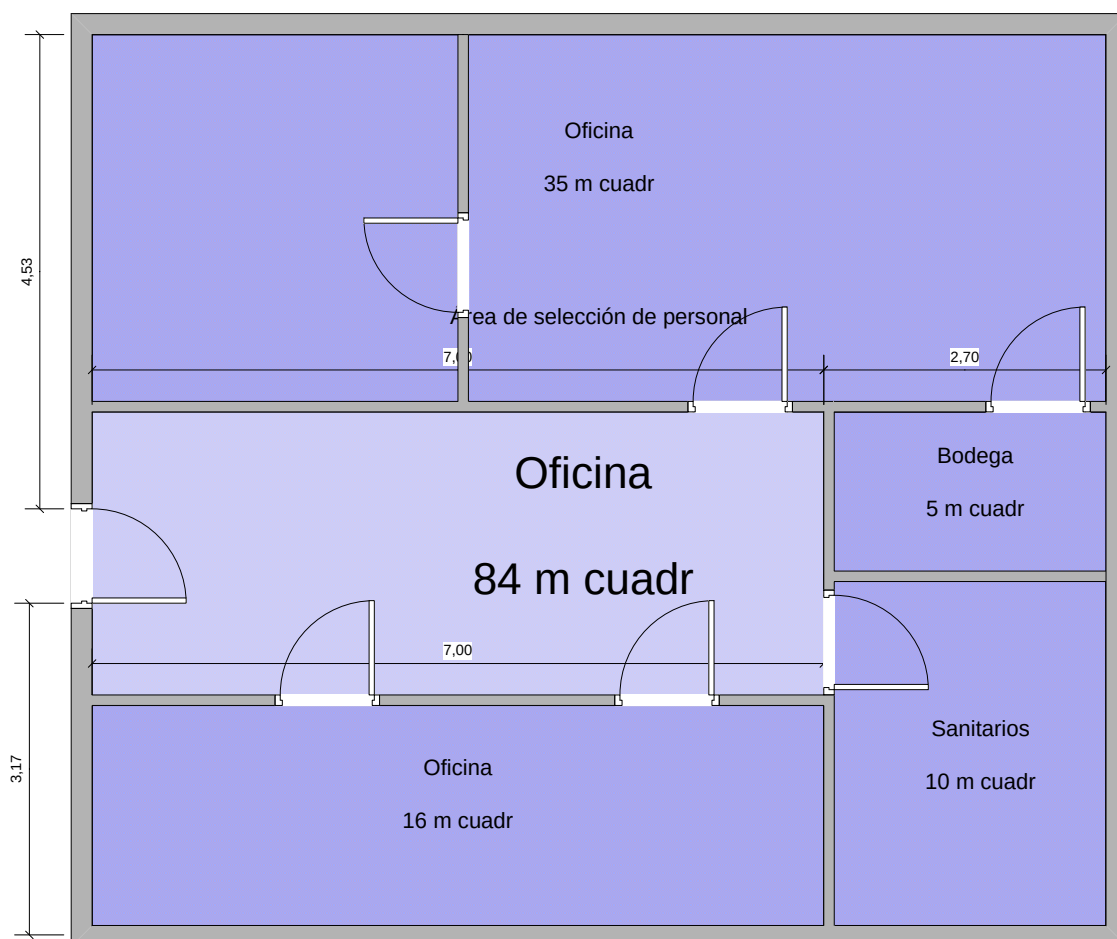
Gráfico 23: Distribución de Oficina departamento 1



Área	Superficie m ²
Gerencia	15 m ²
Comercialización	19 m ²
Administración	18 m ²
Sanitarios	10 m ²
Áreas de circulación	22 m ²
Total Departamento 1	84 m²

Elaborado por: El autor

Gráfico 24: Distribución de Oficina departamento 2



Área	Superficie m ²
Área de selección	35 m ²
Bodega	5 m ²
Sanitarios	10 m ²
Oficinas para reunión con clientes	16 m ²
Áreas de circulación	18 m ²
Total Departamento 2	84m²

Elaborado por: El autor

4.4. Organización de la Empresa

La organización de la empresa aborda la estructura legal, organizacional y funcional, definiendo los recursos humanos, sus funciones y el tipo de organización que se creará.

4.4.1. Estructura legal

La empresa se creará como una sociedad anónima, que de acuerdo al artículo 143 de la Ley de Compañías del Ecuador se define como:

“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”.²²

4.4.2. Forma de constitución de un Sociedad Anónima

- **“El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía.
- **Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).
- **Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.
- **Capital mínimo.-** El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes

²²LEY DE COMPAÑÍAS, Sección V, De la compañía anónima, Artículo 143, 1999.

muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.”²³

Nombre o razón social

El nombre de la empresa constituida ante notario público es: ASSESS CENTER S.A., que comunica de forma directa la razón de ser de su creación.

Domicilio Legal

El domicilio de la empresa es en la ciudad de Quito, Av. Checoslovaquia y Suiza.

Objeto social de la compañía

El objeto de su creación de la empresa es:

- Oferta de servicios de selección de personal bajo cualquier técnica
- Actividades de capacitación profesional y popular
- Actividades de asesoramiento y consultoría empresarial.

Capital social y número de socios

La empresa se constituirá con un capital mínimo de 800 dólares que será aportado por tres socios con una participación del 33,33% de las acciones cada uno.

4.4.3. Constitución de la empresa

Según la Superintendencia de Compañías y la Cámara de Comercio de Quito, los requisitos para la creación de empresa ASSESS CENTER S.A. son:

- Solicitar aprobación del nombre elegido para la empresa (no habrá otra sociedad con el mismo nombre).
- Apertura de la cuenta de integración de capital.

²³Superintendencia de Compañías, Instructivo Societario.

- Escritura pública ante notario.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con el oficio del abogado y papeleta de la cuenta integración y retirar la resolución aprobada.
- Publicar en un periódico de amplia circulación de la ciudad de Quito, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares.
- Registro Mercantil.
- Superintendencia de Compañías.
- Archivo societario de la empresa.
- Inscribir en el Registro Mercantil.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías todos los documentos habilitantes.
- Inscribir a la empresa en el SRI para la obtención del RUC.
- Registrar a la empresa en el IESS en caso de contratar personal.

Registrar el nombre y la actividad de la empresa

- Acudir a la Superintendencia de Compañías y reservar el nombre, deberá entregar un oficio de Absolución de denominaciones, el mismo que es garantía de la reserva del nombre.
- Solicitar a su abogado que incorpore en el escrito de constitución de la compañía el nombre, la actividad social, nacionalidad, domicilio, capital y la participación de acciones. El notario elevará a escritura pública la constitución de la compañía (3 copias).
- Presentar las 3 copias de la escritura pública con un oficio de abogado a la Superintendencia de Compañías, quien emitirá la resolución aprobatoria (extracto) o el oficio de correcciones.
- Publicar en un diario de alta circulación el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares.
- Completar el resto de trámites en el Registro Mercantil y el Municipio e ingresar conjuntamente con las escrituras, nombramientos y demás documentos

habilitantes a la Superintendencia de Compañías, quedará automáticamente ratificado el nombre de la empresa.

Apertura Cuenta de Integración de Capital

Acudir a una entidad financiera con los siguientes documentos:

- Carta al Banco (Solicitando la apertura de la cuenta).
- Minuta de Constitución firmada por un abogado.
- Cuadro de integración de capital.
- Carta de aprobación del nombre, emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copias de cédulas y certificado de votación notariados de socios o accionistas
- Referencia personal.
- Original y copia de planilla actualizada de servicios básicos: agua, luz, teléfono de la empresa.
- Entrevista y depósito inicial.

Fuente: Banco de Pichincha

Inscripción del RUC de la empresa

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

- Formulario RUC 01-A lleno con los datos de la compañía.
- Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Original y copia del Nombramiento del representante legal.
- Original y copia de la cédula y paleta de votación del representante legal.
- Original y copia de planilla actualizada de servicios básicos: agua, luz, teléfono de la empresa.
- Contrato de arriendo legalizado.
- Carta de compromiso firmado por el contador.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Registro laboral en el IESS

Se debe entregar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los siguientes documentos:

- Copia del RUC.
- Copia de la cédula y paleta de votación del representante legal.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de los contratos de trabajo, debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- Copia de planilla actualizada de servicios básicos: agua, luz, teléfono de la empresa.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Permiso de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos

Se debe entregar al Cuerpo de Bomberos los siguientes documentos:

- Presentar la solicitud de inspección en el Departamento de Prevenciones de Incendios y Control.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.

Fuente: Cuerpo de Bomberos Distrito Metropolitano de Quito

4.4.4. Misión de la empresa

Somos una empresa dedicada a ofrecer el servicio de selección de persona de una manera confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes y contribuyendo con el desarrollo del país.

4.4.5. Visión de la empresa

Ser para el año 2016, líder en la comercialización de servicio de Selección de Persona, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad; optimizando nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocidas.

4.4.6. Objetivos de la empresa

- Ofrecer un servicio que garantice la transparencia y calidad del proceso de selección de personal de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.
- Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado, generando alianzas estratégicas con empresas que nos permitan poder desarrollar nuestro plan de negocios.
- Ser reconocidos por nuestros clientes como una solución integral y de confianza. Para ello buscaremos crecer de manera ordenada, para no descuidar ni bajar la calidad del servicio otorgado.
- Mejorar la rentabilidad y utilidades de la empresa en un 50%.
- Colaborar con el estado, con el fin de fomentar nuevas fuentes de trabajo y favorecer la capacitación laboral, logrando que sea el mejor lugar para trabajar, en todos aspectos.

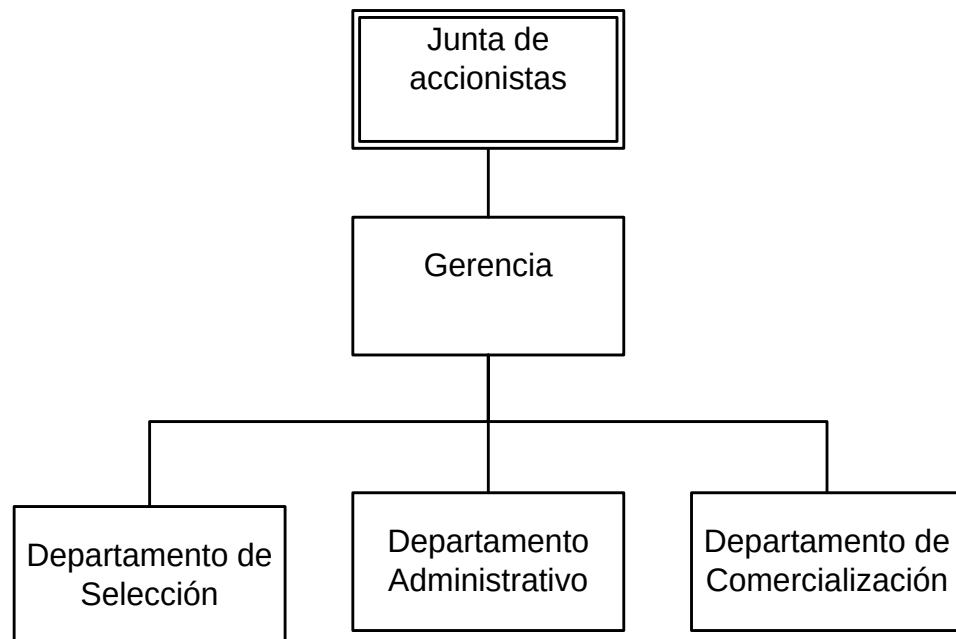
4.4.7. Valores de la empresa

- **Orientación al cliente.-** Escuchar al cliente para entender sus necesidades y trabajar en equipo.
- **Servicio.-** Estar más cerca del cliente mediante una comunicación constante y eficaz.
- **Calidad.-** Asegurar excelente calidad en nuestros servicio.
- **Precio.-** Comprometernos a brindar precios competitivos en el mercado.

4.4.8. Estructura organizacional

La división departamental de la empresa se relaciona con las actividades que deberán realizar las personas que laboran en ella y las áreas destinadas para dichas actividades. La estructura organizacional propuesta para la empresa es vertical dirigida por una cabeza que es la junta de accionistas, bajo su dirección se encuentra la gerencia que a su vez controla las actividades del departamento administrativo, departamento de selección y departamento de comercialización.

Gráfico 25: Organigrama estructural



Elaborado por: El autor

4.4.9. Estructura posicional

La determinación de la estructura posicional requiere inicialmente definir las necesidades de mano de obra de la empresa para cubrir las actividades de operación por cada departamento. La tabla 39 describe las necesidades de personal.

Tabla 39: Personal necesario para la empresa

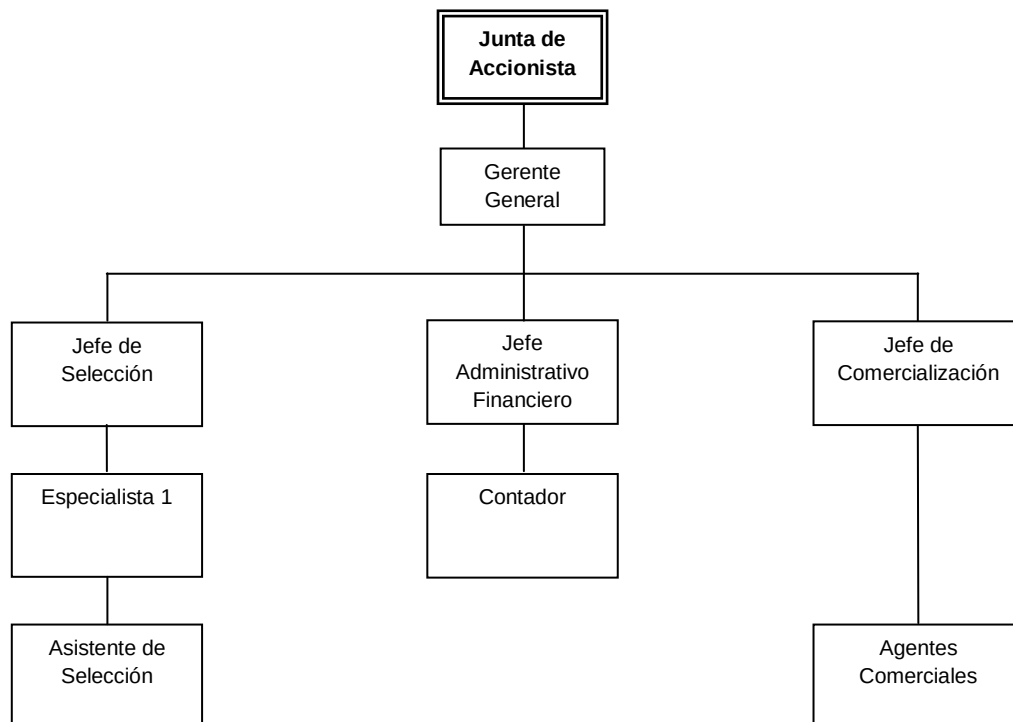
Cargo	Área	Cantidad	Remuneración
Gerente	Gerencia	1	\$ 1.200,00
Jefe Administrativo Financiero	Administración	1	\$ 700,00
Contador	Administración	1	\$ 283,95
Jefe Comercial	Comercialización	1	\$ 700,00
Agentes Comerciales	Comercialización	2	\$ 264,00
Jefe de Servicio	Selección	1	\$ 700,00
Especialista 1	Selección	1	\$ 550,00
Asistente de selección	Selección	3	\$ 279,72
TOTAL		11	\$ 4.677,67

Fuente: Tablas Salariales, Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: El autor

El personal ocupará una posición jerárquica en la organización de la empresa, esta se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 26: Organigrama posicional



Elaborado por: El autor

4.5. Perfiles de Puestos

Se presenta a continuación los perfiles de los puestos propuestos en el organigrama posicional de la empresa.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: GERENTE GENERAL

2. Misión del Puesto:

Representar a la empresa frente a otras, planificar y dirigir sus actividades, supervisar, controlar y evaluar el desempeño de los Departamentos de Selección, Administrativo y Comercialización, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Accionistas de la empresa.

Supervisión: Jefes de Departamento.

4. Actividades del Puesto:

- Representar a la empresa ante los entes controladores del Estado y Gerentes de otras instituciones.
- Supervisar la aplicación de planes, presupuesto, estrategias, objetivos que no conlleven a un crecimiento en el mercado.
- Orientar a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo, alcanzando el éxito de la empresa.
- Supervisar las actividades de los departamentos de Selección, Administrativo y comercialización.
- Evaluar el desempeño de las personas a su cargo.
- Dirigir las acciones de mejora en los procesos y calidad del servicio.

- Revisar y aprobar los estados financieros de la empresa.
- Autorizar las compras requeridas por la empresa.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Cuarto Nivel

Título: Maestría.

Área de conocimientos: Administración de Empresas, Banca y finanzas, Contabilidad, Economía, Proyectos.

Tiempo de experiencia: 7 años

Especificación de la experiencia: Desempeñando cargo de Jefaturas en áreas relacionadas a la Administración, Banca y finanzas, Contabilidad, Economía, Proyectos.

Conocimientos Académicos:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas internacionales de contabilidad
- Código de trabajo
- Presupuesto
- Administración de Empresas
- Auditoria
- Proyectos

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Alto
- Word: Nivel Alto
- Power Point: Nivel Alto

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Aprendizaje		X	
4	Asertividad	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía	X		
7	Creatividad	X		
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad		X	
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Juicio	X		
13	Orientación al servicio	X		
14	Planificación y organización	X		
15	Resolución de problemas	X		
16	Sociabilidad	X		
17	Trabajo en equipo	X		
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Disciplina	X		
5	Razonamiento numérico	X		
6	Sentido de urgencia	X		

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres	X		
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes	X		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación	X		

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

2. Misión del Puesto:

Planificar y coordinar el plan anual de contrataciones de bienes y servicios, así como también, supervisar y mejorar el proceso de ventas, con el fin de cumplir con los objetivos y metas establecidas por la empresa.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisión: Agentes comerciales.

4. Actividades del Puesto:

- Representar a la empresa ante los representantes de las empresas que desean contratar nuestro servicio.
- Planificar los diseños y especificaciones técnicas de los procesos de ventas.
- Administrar los contratos que se realizan con otras empresas que desean adquirir nuestros servicios.
- Diseñar los informes mensuales de las ventas.
- Orientar a los agentes comerciales hacia el cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo, alcanzando el éxito de la empresa.
- Supervisar las actividades del departamento de comercialización.
- Evaluar el desempeño de las personas a su cargo.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Cuarto Nivel

Título: Maestría.

Área de conocimientos: Administración y gestión del talento humano, subsistema de selección de personal, Utilitarios office, Técnicas de ventas.

Tiempo de experiencia: 6 años

Especificación de la experiencia: Desempeñando cargos de Jefaturas o supervisión de equipos de trabajo en áreas relacionadas a la Administración, Ventas, Call Center, Cajeros.

Conocimientos Académicos:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas internacionales de contabilidad
- Código de trabajo
- Administración de Empresas
- Auditoria
- Proyectos

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Alto

- Word: Nivel Alto
- Power Point: Nivel Alto

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Aprendizaje		X	
4	Asertividad	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía		X	
7	Creatividad	X		
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad		X	
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Juicio	X		
13	Orientación al servicio	X		
14	Planificación y organización	X		
15	Resolución de problemas	X		
16	Sociabilidad	X		
17	Trabajo en equipo	X		
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Disciplina	X		
5	Razonamiento numérico	X		
6	Sentido de urgencia	X		

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres	X		
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes	X		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación	X		

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: AGENTES COMERCIALES

2. Misión del Puesto:

Efectuar las labores de ventas, manteniendo con nuestros clientes la mejor atención en el servicio de Pre y Post ventas, administrando el servicio que oferta la empresas y manteniendo a las jefatura de la empresa en lo referente a sugerencias y / o reclamos de nuestros clientes.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización

4. Actividades del Puesto:

- Asesorar a los clientes en el servicio a ofertar.
- Dar alternativas de adquisición, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Asistir a los clientes en sus consultas.
- Verificar los datos del cliente al momento de la venta.
- Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales de su canal, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Bachillerato o Tecnología

Título: Bachiller en Comercio o Administración, Tecnología en Contabilidad o Finanzas, Tecnología en Ventas

Área de conocimientos: Contabilidad, Ventas, Comercio.

Tiempo de experiencia: 1 año

Especificación de la experiencia: Desempeñando cargos de vendedor o Call Center.

Conocimientos Académicos:

- Ventas
- Servicio al cliente

Conocimientos Informáticos:

- Ninguno

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación		X	
2	Análisis			X
3	Aprendizaje			X
4	Asertividad			X
5	Autocontrol		X	
6	Autonomía			X
7	Creatividad		X	
8	Dinamismo		X	
9	Flexibilidad			X
10	Iniciativa		X	
11	Integridad			X
12	Juicio			X
13	Orientación al servicio		X	
14	Planificación y organización			X
15	Resolución de problemas			X
16	Sociabilidad			X
17	Trabajo en equipo			X
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle			X
2	Atención al público		X	
3	Comunicación oral y escrita		X	
4	Disciplina		X	
5	Razonamiento numérico		X	
6	Sentido de urgencia		X	

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres			X
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes			X
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores			X
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación			

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

2. Misión del Puesto:

Administrar las cuentas y liquidez de la empresa, manteniendo un estricto control en los desembolsos de dinero, asimismo coordinar y supervisar los procesos contables, cobranzas, presupuesto a fin de garantizar el correcto financiamiento de la empresa.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisión: Contador.

4. Actividades del Puesto:

- Conciliar los pagos efectuados, para mantener una correcta relación entre el pago efectuado por la empresa y el proveedor, sea este interno o externo.
- Supervisar a los procesos referentes a cobro y pagos, para mantener un control efectivo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Mantener al día las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas.
- Diseñar los informes mensuales de Estados Financieros.
- Supervisar las actividades del Departamento Administrativo Financiero.
- Evaluar el desempeño de las personas a su cargo.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Cuarto Nivel

Título: Maestría.

Área de conocimientos: Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas.

Tiempo de experiencia: 6 años

Especificación de la experiencia: Desempeñando cargo de Jefaturas o supervisión de equipos de trabajo en áreas relacionadas a la Contabilidad y Finanzas, Auditoría.

Conocimientos Académicos:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas internacionales de contabilidad
- Administración de Empresas
- Auditoría
- Presupuesto
- Economía

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Alto
- Word: Nivel Alto
- Power Point: Nivel Alto

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Aprendizaje		X	
4	Asertividad	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía		X	
7	Creatividad		X	
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad		X	
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Juicio	X		
13	Orientación al servicio		X	
14	Planificación y organización	X		
15	Resolución de problemas	X		
16	Sociabilidad	X		
17	Trabajo en equipo	X		
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Disciplina	X		
5	Razonamiento numérico	X		
6	Sentido de urgencia	X		

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres	X		
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes	X		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación	X		

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: CONTADOR

2. Misión del Puesto:

Participar en las actividades profesionales contables, financieras, presupuestales y de control, según el área asignada y de acuerdo a las políticas establecidas y lineamientos estratégicos, dando cumplimiento a los objetivos del Servicio.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero.

4. Actividades del Puesto:

- Orientar y supervisar al personal a su cargo.
- Ejercer su profesión colaborando con el jefe del departamento en el cumplimiento de sus obligaciones en materia presupuestal, financiera contable, realiza control de gestión y valuación de control interno.
- Diseñar, implantar y administrar sistemas de información.
- Realizar informes de gestión del área de su desempeño, relevando, analizando, sistematizando y presentando la información en diferentes formatos (estadísticas, planillas, cuadros, formularios, otros).
- Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la empresa.
- Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresas.
- Interactuar con agentes externos a su área (otras dependencias relacionadas a la razón social de la empres).
- Participar en actividades formativas necesarias para el mejor desempeño de su función.
- Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud de la jefatura.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Tercer Nivel

Título: Licenciatura, Ingeniería.

Área de conocimientos: Contador público autorizado, Auditoria.

Tiempo de experiencia: 2 años

Especificación de la experiencia: Desempeñando cargo de contador o auditor en empresas públicas o privadas

Conocimientos Académicos:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas internacionales de contabilidad
- Auditoria
- Presupuesto
- Economía

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Medio
- Word: Nivel Medio
- Power Point: Nivel Medio

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación		X	
2	Análisis		X	
3	Aprendizaje		X	
4	Asertividad		X	
5	Autocontrol		X	
6	Autonomía		X	
7	Creatividad			X
8	Dinamismo		X	
9	Flexibilidad			X
10	Iniciativa			X
11	Integridad		X	
12	Juicio		X	
13	Orientación al servicio		X	
14	Planificación y organización		X	
15	Resolución de problemas		X	
16	Sociabilidad		X	
17	Trabajo en equipo		X	
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Comunicación oral y escrita		X	
4	Disciplina		X	
5	Razonamiento numérico		X	
6	Sentido de urgencia		X	

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres		X	
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes		X	
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores		X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación		X	

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: JEFE DE SELECCION

2. Misión del Puesto:

Administrar la correcta ejecución de los procesos de selección, en función de los manuales y procesos establecidos, garantizando el cumplimiento de los principios de calidad técnica, transparencia, participación y alineación estratégica.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisión: Especialista 1, Asistente de selección.

4. Actividades del Puesto:

- Aprobar visitas de asesoramiento y entrenamiento al personal a su cargo.
- Asesorar en el seguimiento de la ejecución de procesos selectivos y contractuales establecidos
- Planificar la elaboración y ejecución de políticas, procedimientos y actualización a manuales de procedimientos de selección, conforme a los temas técnicos relacionados.
- Supervisar las estadísticas e indicadores producto de los procesos selectivos, contractuales e indicadores del departamento.
- Aprobar los equipos especializados de actualización de bancos de preguntas técnicas.
- Evaluar el desempeño de las personas a su cargo.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Cuarto Nivel

Título: Maestría.

Área de conocimientos: Administración de Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería comercial mención en Recursos Humanos.

Tiempo de experiencia: 6 años

Especificación de la experiencia: Cargo de Jefaturas administrando y controlando procesos; y proyectos relativos a selección de personal en instituciones públicas o privadas.

Conocimientos Académicos:

- Auditoría de Procesos.
- Selección de Personal.
- Técnicas de Entrevista.
- Administración de Test Psicométricos.
- Competencias.
- Estadística.
- Gestión de procesos.
- Proyectos.

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Alto
- Word: Nivel Alto
- Power Point: Nivel Alto

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Aprendizaje	X		
4	Asertividad	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía		X	
7	Creatividad	X		
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad		X	
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Juicio	X		
13	Orientación al servicio	X		
14	Planificación y organización	X		
15	Resolución de problemas	X		
16	Sociabilidad	X		
17	Trabajo en equipo	X		
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Disciplina	X		
5	Razonamiento numérico	X		
6	Sentido de urgencia	X		

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres	X		
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes	X		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación	X		

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: ESPECIALISTA 1

2. Misión del Puesto:

Ejecutar y controlar la adecuada gestión de los procesos selección de personal en alineación con las estrategias organizacionales; proponiendo mejoras y actualización a los procesos en función de las mejores prácticas de Talento Humano.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Jefe de Selección.

4. Actividades del Puesto:

- Dar seguimiento a la ejecución de procesos selectivos y contractuales establecidos
- Elaborar y ejecutar las políticas, procedimientos y actualización a manuales de procedimientos de selección, conforme a los temas técnicos relacionados.
- Elaborar las estadísticas e indicadores producto de los procesos selectivos, contractuales e indicadores del departamento.
- Elegir los equipos especializados de actualización de bancos de preguntas técnicas.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Tercer Nivel

Título: Ingeniería, Licenciado

Área de conocimientos: Administración de Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería comercial mención en Recursos Humanos.

Tiempo de experiencia: 3 años

Especificación de la experiencia: Cargo de supervisión de equipo desempeñando un control de procesos relativos a selección de personal en instituciones públicas o privadas.

Conocimientos Académicos:

- Selección de Personal.
- Técnicas de Entrevista.
- Administración de Test Psicométricos.
- Competencias.
- Estadística.
- Gestión de procesos.
- Proyectos.

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Alto
- Word: Nivel Medio
- Power Point: Nivel Medio

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Aprendizaje	X		
4	Asertividad	X		
5	Autocontrol		X	
6	Autonomía		X	
7	Creatividad	X		
8	Dinamismo	X		
9	Flexibilidad		X	
10	Iniciativa	X		
11	Integridad		X	
12	Juicio		X	
13	Orientación al servicio		X	
14	Planificación y organización		X	
15	Resolución de problemas	X		
16	Sociabilidad		X	
17	Trabajo en equipo		X	
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Comunicación oral y escrita		X	
4	Disciplina		X	
5	Razonamiento numérico		X	
6	Sentido de urgencia		X	

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres		X	
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes		X	
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores		X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación		X	

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

Descripción del puesto

1. Identificación del Puesto: ASISTENTE DE SELECCION

2. Misión del Puesto:

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

3. Coordinación del Puesto:

Jefe Inmediato: Especialista 1

4. Actividades del Puesto:

- Aplicar instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantener actualizados las base de los candidatos que ha participado en los procesos de selección.

5. Especificación del Puesto:

Nivel Formación: Segundo Nivel

Título: Estudiante Universitario

Área de conocimientos: Administración de Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería comercial mención en Recursos Humanos.

Tiempo de experiencia: 1 años

Especificación de la experiencia: Cargo de asistencia en los procesos relativos a selección de personal en instituciones públicas o privadas.

Conocimientos Académicos:

- Selección de Personal.
- Técnicas de Entrevista.
- Administración de Test Psicométricos.
- Competencias.

Conocimientos Informáticos:

- Excel: Nivel Medio
- Word: Nivel Bajo
- Power Point: Nivel Bajo

6. Competencias:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
G E N E R A L E S				
1	Adaptación		X	
2	Análisis		X	
3	Aprendizaje		X	
4	Asertividad		X	
5	Autocontrol			X
6	Autonomía			X
7	Creatividad			X
8	Dinamismo			X
9	Flexibilidad			X
10	Iniciativa			X
11	Integridad			X
12	Juicio			X
13	Orientación al servicio			X
14	Planificación y organización			X
15	Resolución de problemas			X
16	Sociabilidad			X
17	Trabajo en equipo			X
	TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Comunicación oral y escrita		X	
4	Disciplina		X	
5	Razonamiento numérico			X
6	Sentido de urgencia			X

7. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Equipos de oficina, equipo de computación, muebles y enseres			X
b. Información (¿Cuál?) Manuales, guías, catálogos, exámenes			X
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los socios, empleados, proveedores			X
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Dirección y coordinación			X

8. Condiciones de trabajo

Ejecutar las actividades en el tiempo de su jornada laboral, generando un ambiente laboral normal en la oficina.

Las actividades correspondientes al puesto no generan riesgos significativos, de producirse los efectos son mínimos.

No está expuesto a enfermedades graves, sin embargo debe aprender a manejar el estrés.

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Economía en el Ecuador

El análisis del macroambiente se refiere al conocimiento u determinación específico del entorno macroeconómico y del impacto presente y futuro de las tendencias y circunstancias económicas, socio-culturales, tecnológicas que influyen de manera importante en el sistema de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los gerentes de éstas.

Para el presente estudio se tomará en cuenta los factores o aspectos que tienen mayor incidencia para la Empresa.

5.1.1. Factores económicos

“Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos”²⁴

“Durante el cuarto trimestre del 2010 el crecimiento económico fue de 2,6%. Las actividades con mayor crecimiento durante este trimestre fueron: refinación de petróleo (23,8%), construcción (5,01%), pesca (3,79%), y otros servicios (3,1%). Con ello, el país tuvo un crecimiento anual de 3,6%, y las actividades que más crecieron en el 2010 fueron: intermediación financiera (17,3%), industria manufacturera (6,72%), construcción (6,65%), y comercio (6,62%). Las previsiones oficiales de crecimiento para el año 2011 se ubican en 5,06%.

El desempleo a marzo de 2011 se ubica en 7%, lo cual representa una reducción de 2.1 puntos porcentuales en comparación con marzo 2010. Por otro lado, la ocupación plena llega a 41,2%, es decir, un crecimiento del 3.6 puntos porcentuales comparando con el mismo período del año anterior. Al analizar por ciudades,

²⁴STANTON, William, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2001, p. 82.

Guayaquil es una de las que tiene mayor desempleo (9,9%), y Ambato es una de las ciudades que tiene menor desempleo (3,5%).

El mejoramiento de la economía ecuatoriana durante el año 2010 se refleja en el crecimiento de las expectativas de empresarios y consumidores. Las expectativas de los empresarios –ICE- a febrero de 2011 han aumentado en 46,7% al compararlas con el mismo período del año anterior. Asimismo, al comparar en el mismo período la confianza del consumidor –ICC- existe un crecimiento de 7,9%. De la misma manera, la actividad económica nacional –IDEAC- mantiene una tendencia ascendente.

La tasa activa referencial a marzo de 2011 se ubica en 8,65%, y al compararla con el mismo período del año anterior se observa un decremento de 6,1%. Asimismo, al comparar en el mismo período la tasa pasiva referencial existe una reducción del 5,8%. El margen financiero se reduce en 6,5% para el mismo período. El euro durante el último trimestre se ha apreciado en 6,1% con relación al dólar. El nuevo sol peruano se mantiene relativamente estable, y el peso colombiano se ha depreciado 1% en relación al dólar.

Para febrero de 2011 la balanza comercial presenta un comportamiento atípico, ya que a los 11 meses vuelve a ser superavitaria. Las exportaciones ecuatorianas han crecido 25.4% durante el último año, mientras que las importaciones aumentaron en 25.7%. La subida del precio del petróleo es uno de los causantes del superávit comercial.

La inversión extranjera directa a diciembre del año 2010 se ubicó en -19.3 millones de dólares. Por otro lado, las remesas de los migrantes se han reducido en 10.3% en el mismo período. La crisis económica global continúa afectando el comportamiento de las remesas.

A marzo de 2011 las captaciones del sistema financiero han crecido en 16,7% con relación a diciembre del año anterior, mientras que las colocaciones han aumentado

en 26,7% para el mismo período. Esta mayor colocación de recursos corresponde a un escenario macroeconómico más estable.

La pobreza por ingresos a nivel urbano se ubica en 21% al terminar el primer trimestre del 2011, y representa una reducción de 2 puntos porcentuales con relación mismo período del año anterior. Por otro lado, el coeficiente de Gini urbano se ubica en 48% al mismo nivel del mismo período del año anterior.

Al comparar la canasta básica entre marzo de 2011 y el mismo período del año anterior se observa un aumento de 3.1%. Asimismo, en el mismo período la canasta vital –canasta que contiene menos productos que la básica- sufrió un incremento (3.5%). Para el mismo período, el salario nominal promedio ha crecido en mayor proporción (10%).

La inflación mensual del consumidor para marzo de 2011 se ubica en 0,3%, y la anual en 3,6%. Durante este año la inflación acumulada llega a 1,58%. En el último mes, Manta es la ciudad con mayor inflación mensual (1,0%), seguida de Esmeraldas (0,7%) y Cuenca (0,7%). Asimismo, las divisiones que mayor aportaron a la inflación mensual son: alimentos y bebidas no alcohólicas (45,3%), prendas de vestir y calzado (12,8%), y salud (13,6%).

La inflación mensual del productor para marzo del 2011 se ubica en -0,8%, y la anual en 4,84%. Durante este año la inflación acumulada llega a 1.9%. Las divisiones con mayor variación positiva durante el último mes fueron: productos alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero con 0,47%. Asimismo, las divisiones con mayor variación negativa fueron: productos de la agricultura, silvicultura y pesca con -3,72%, y minerales, electricidad, gas y agua con 2,65%.²⁵

²⁵ Fuentes: *Banco Central del Ecuador. **Instituto Nacional de Estadística y Censos.
***Superintendencia de Bancos y Seguros.

5.2. Normas Ecuatorianas de Contabilidad

El 1 de enero del 2009 las compañías ecuatorianas deberán comenzar a utilizar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF NIC en reemplazo de la Normas Ecuatorianas de Contabilidad (27 normas). Sin embargo, para el Ecuador este proceso no debería ser una completa novedad, puesto que las NEC son una adaptación muy fiel de ciertas Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) emitidas por el IASC Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, y que estaban vigentes entre los años 1999 y 2000.

El problema es que precisamente a partir del 2001 a nivel internacional se inicia un proceso de intenso mejoramiento de las normas NIC, se crea una nueva fundación, el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB se revisan algunas NIC y se emiten algunas nuevas normas con la denominación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (actualmente existen 8 NIIF y 29 NIC vigencia). Sin embargo cuando se habla de Normas Internacionales se debe mencionar a las NIIF nuevas (8) y las NIC vigentes (29), más sus interpretaciones emitidas por el Standing Interpretations Committee (SIC Interpretations – de la N° 7 a 32) y las emitidas por el International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC interpretations N° 1 al la 9).

Es importante mencionar que en Ecuador nunca entraron en vigencia ciertas NIC que ya existían a la fecha de adaptación de las NEC, como por ejemplo: la NIC 12 de impuestos diferidos, la NIC 17 de Arrendamientos operativos y financieros, la NIC 19 de beneficios a empleados, la NIC 32 Y 39 de presentación de instrumento financieros o la NIC 41 de agricultura. Precisamente se estimó que estas normas son las que generarán mayores incertidumbres porque son temas que en el Ecuador no habían sido tratados directamente por las empresas y sus profesionales. El otro tema de importancia es lo relativo a que si nuestro país está adoptando las Normas Internacionales de Información Financiera los profesionales y las empresas ahora deben estar atentos a las modificaciones, actualizaciones o nuevas normas que emita el IASB.

Es necesario que las empresas ecuatorianas, los empresarios, profesionales y organismos de control deban incrementar sus conocimientos a través de intensas jornadas de capacitación y de continua ayuda porque el adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera implica mucho juicio y criterio, que nunca debería ser solo la posición del Contador General.

A continuación se hará una brece descripción de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que utilizaré en el presente proyecto de Elaboración y comercialización de café de haba.

Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC 1

Presentación De Estados Financieros

Desarrollada en referencia a la NIC 1. Esta norma establece la estructura y requerimientos mínimos para la presentación de los estados financieros de una empresa, con el objetivo de comparar los estados financieros de una empresa, con el objetivo de comparar los estados financieros de periodos anteriores con estados financieros actuales de la misma empresa y con estados financieros de otras empresas.

Los componentes de los estados financieros son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Un estado que presente todos los cambios de patrimonio
- Estado de Flujos de efectivo
- Políticas contables y notas explicativas ²⁶

²⁶CORPORACION NACIONAL FINANCIERA, “Anuario”, ED CFN, Quito, 2007, p.30.

Se debe presentar cada año los estados financieros de la empresa, también se permite reportar en un periodo de 52 semanas. Cuando en casos excepciones la empresa presente sus estados financieros en un periodo mayor o menor a un año debe aclarar la razón para reportar en un periodo diferente y tener en cuenta que los montos presentados en el periodo actual no son comparables con el periodo anterior.

Normas Ecuatorianas De Contabilidad NEC 3

Estados De Flujos De Efectivo

Se desarrolla en referencia a la NIC 7. Los flujos de efectivo forman parte de los estados financieros y proporcionan información sobre como la empresa genera y utiliza el efectivo²⁷ y sus equivalentes. El estado de flujos de efectivo clasifica a los flujos de efectivo²⁸ por las actividades operativas, de inversión y financiamiento.

Las actividades operativas de una empresa generan un valor de flujo de efectivo que permiten conocer si las actividades de la empresa generan el suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones de la empresa (pagar préstamos. Dividendos, mantener la capacidad operativa de la empresa, hacer nuevas inversiones, etc.).

Los flujos de efectivo que se originan por actividades inversión representan el grado hasta el cual se han hecho las reparticiones para los recursos que espera generen ingresos y flujos de efectivo a futuro.

Los flujos de efectivo originados de las actividades de financiamiento se reportan por separado ya que sirven como base para proyectar la necesidad de flujos de efectivo en el futuro, tomando en cuenta que se debe pagar a los proveedores de capital de la empresa.

²⁷ Comprende el efectivo en caja y los depósitos a la vista.

²⁸ Son entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes.

Normas Ecuatoriana de Contabilidad NEC 5

Utilidad O Pérdida Neta Por El Periodo, Errores Fundamentales Y Cambios En Políticas Contables

Esta Norma se desarrolla en relación a la NIC 8 y se aplica al presentar el estado de resultado, en lo que se refiere a las ganancias o pérdidas por actividades ordinarias²⁹ y partidas extraordinarias.³⁰ Esta Norma también se emplea para la contabilización de los cambios en estimaciones contable, errores fundamentales, cambios en políticas contables y para la revelación de operaciones discontinuas.

Las operaciones discontinuas se refieren cuando una empresa casualmente vende o abandona una línea separada importante del negocio.

Las estimaciones contables surgen de las incertidumbres propias a las actividades de la empresa, ya que muchas partidas que conforman los estados financieros no se pueden cuantificar con precisión y deben ser estimadas.

Se conoce como errores fundamentales cuando se descubre un error en la preparación de los estados financieros y en algunas ocasiones ente error puede incidir significativamente en los estados financieros de uno o más períodos anteriores.

Normad Ecuatorianas De Contabilidad NEC 9

Ingresos

Se desarrolla en referencia a la NIC 18. El objetivo de esta Norma en señalar el tratamiento contable que se le debe dar a los ingresos³¹ que se originan de ciertos eventos. Para poder contabilizar los ingresos es importante saber cuándo se puede reconocer un ingreso como tal. Un ingreso se reconoce cuando es posible que exista

²⁹ Son actividades propias del negocio de la empresa.

³⁰ Son los ingresos o gastos generados por sucesos inusuales, que son diferentes a las actividades propias de la empresa y que se espera no ocurran frecuentemente.

³¹ Es el ingreso de beneficios económicos a la empresa, generando aumentos en el patrimonio.

un beneficio económico futuro hacia la empresa y que éste beneficio se pueda cuantificar confiablemente.

Todas las empresas deben aplicar esta Norma en el reconocimiento del ingreso originado por las siguientes transacciones:

- Venta de Bienes
- Prestación de servicios
- Activos de la empresa que son usados por otros y generan interés, regalías y dividendos.

“El ingreso debe ser cuantificado al valor justo de la prestación recibida o por recibir,”³² es decir a la cantidad por la que se podría intercambiar un activo o liquidar un pasivo, en convenio entre la empresa y el comprador.

Normas Ecuatorianas De Contabilidad NEC 10

Costos De Financiamiento

Ha sido desarrollada en referencia a la NIC 23. Esta Norma señala el tratamiento que todas las empresas deben dar a los costos de financiamiento.³³

Los costos de financiamiento bajo el tratamiento referencial deben ser reconocidos como un gasto en el periodo en el que son incurridos. En el tratamiento alternativo los costos de financiamiento generados por una adquisición, construcciones o producciones de un activo calificable³⁴, los costos de financiamiento son incluidos en el costo del activo y los otros costos de financiamiento son reconocidos como un gasto en el periodo en que son cometidos.

³²Idem, p.169.

³³Los costos de financiamiento son interés y otros costos incurridos por la empresa en relación con un préstamo de fondos.

³⁴Un activo calificable es cuando necesariamente requiere de un periodo de tiempo para estar listo para su uso.

La capitalización de los costos de financiamiento, como parte de costo del activo calificable comienza cuando: se realizan desembolsos por el activo, se incurre en costos de financiamiento y cuando se están desarrollando las actividades para la elaboración del activo y debe terminar cuando está terminada la construcción física del activo.

En los estados financieros se debe revelar: La política contable aplicada a los costos de financiamiento, el monto de los costos de financiamiento capitalizados en el período y la tasa de capitalización usada.

Normas Ecuatorianas De Contabilidad NEC 11

Inventarios

Ha sido desarrollada en referencia a la NIC 2. Esta Norma señala el tratamiento contable que se le debe dar a los inventarios bajo el sistema de costo histórico. Los inventarios comprenden las mercancías compradas o retenidas para vender, bienes producidos o en proceso de producción y materiales o suministros en espera de su uso en el proceso de producción.

Los inventarios deben ser cuantificados a su costo y valor neto realizable³⁵ más bajo. “El costo de inventarios comprende todos los costos de compra, costos de conversión y otros costos para traer los inventarios a su presente ubicación y condición.”³⁶

Para cuantificar el costo de inventario se puede utilizar el método de costos estándar o el método de detallistas. Para los costos estándar se consideran los niveles normales de eficiencia y utilización de la capacidad, en cambio el método de detallista es usado en la industria de menudeo, en inventarios numerosos de productos con rotación rápida.

³⁵ Es el precio estimado de venta menos los costos estimados de terminación y los costos estimados necesarios para realizar la venta.

³⁶ Idem., p.192.

Cuando los inventarios son vendidos, éste valor debe registrarse como un costo en el período en el que se reconoce este ingreso. La cantidad de cualquier rebaja de inventarios al valor neto realizable y otras pérdidas de inventarios debe ser reconocida como un gasto.

Normas Ecuatorianas De Contabilidad NEC 13

Contabilización de la Depreciación

Ha sido desarrollada en referencia a la NIC4. La depreciación es la distribución del importe depreciable³⁷ de un activo durante su vida útil estimada. El monto de la depreciación del activo, debe ser asignado sistemáticamente a cada uno de los períodos que alcance a vida útil del activo.

Para estimar la vida útil de un activo se debe considerar su uso y desgaste físico (dependiendo de factores operativos, turnos y mantenimientos), su obsolescencia (tecnología, mejoras en producción, cambios en la demanda de productos) y límites legales o de otro tipo para su uso.

Hay varios métodos de depreciación y deben aplicarse consistentemente de un período a otro, a menos que circunstancias modificatorias justifiquen un cambio, en tal caso se debe cuantificar el efecto del cambio y explicar las razones del mismo.

5.3. Normas Internacionales de Información Financiera

El objetivo de estas NIIFs es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como su información financiera intermedia relativos a una parte del período cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- (a) Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los períodos que se presenten;

³⁷ Es el costo histórico del activo menos su valor residual.

- (b) Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera
- (c) Pueda ser obtenida a un costo que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

Los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta las NIIF, mediante una declaración, explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, del cumplimiento con las NIIF.

La entidad preparará un balance de apertura con arreglo a NIIF en la fecha de transición a las NIIF. Este es el punto de partida para la contabilización según las NIIF. La entidad no necesita presentar este balance de apertura en sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.

En general, esta NIIF exige que la entidad cumpla con cada una de las NIIF vigentes en la fecha de presentación de sus primeros estados financieros elaborados según las NIIF. En particular, esta NIIF exige que la entidad, al preparar el balance que sirva como punto de partida para su contabilidad según las NIIF, haga lo siguiente:

- (a) Reconocerá todos los activos y pasivos cuyo reconocimiento es requerido por las NIIF;
- (b) No reconocerá como activos o pasivos partidas que las NIIF no reconozcan como tales;
- (c) Reclasificará los activos, pasivos y componentes del patrimonio neto, reconocidos según los PCGA anteriores, como arreglo a las categorías de activos, pasivos y patrimonio neto que corresponda según las NIIF; y
- (d) Aplicará las NIIF en la medición de todos los activos y pasivos reconocidos

Esta NIIF contempla exenciones limitadas para los anteriores requerimientos en áreas específicas, donde el costo de cumplir con ellos probablemente pudiera exceder a los beneficios a obtener por los usuarios de los estados financieros. La Norma también prohíbe la adopción retroactiva de las NIIF en algunas áreas,

particularmente en aquellas donde tal aplicación retroactiva exigiría juicios de la gerencia acerca de condiciones pasadas, después de que el desenlace de una transacción sea ya conocido por la misma. La NIIF requiere presentar información que explique cómo ha afectado la transición desde los PCGA anteriores a las NIIF, a lo reportado anteriormente como situación financiera, resultados y flujos de efectivo.

5.4. Políticas de Contabilidad

Las referencias a la NICs a las que deben remitirse para consultar, aclarar o extender los conceptos vertidos en la política contable comentada en esta guía se presentan en las notas al pie.

Con la finalidad de contar con las bases necesarias para llevar a cabo el proceso de consolidación de Estados Financieros de las Empresas, es necesario definir y aprobar políticas contables uniformes tomando en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que incluyen las propias NIIF; las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); y las Interpretaciones a las NIIF y a las NIC.

Las políticas contables deben ser seleccionadas en el contexto de las NIIF, y supletoriamente de acuerdo con los lineamientos contenidos en la NIC 8³⁸. La adopción de políticas contables o los cambios en políticas contables deben ser coordinados con el FONAFE a fin de asegurar que son consistentes con las aplicadas por otras entidades bajo su ámbito de supervisión.

1. Nota a los Estados Financieros sobre Políticas Contables utilizadas por las Empresas bajo el ámbito de FONAFE

La nota de política contables debe incluir la revelación de políticas contables para todos los rubros cuya acumulación para los periodos que se presentan haya sido importante o cuyos saldos, en cualquiera de los dos periodos, sean significativos dentro del rubro, y dentro de los estados financieros tomados en su conjunto.

³⁸NIC 8 (2003) – Políticas Contables, cambios en los Estimados Contables y Errores, párrafos 7 al 12.

Para asegurar que la nota está completa, deberá repasar el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas para cada rubro de presentación importante, y verificar la revelación de la política contable³⁹.

Los cambios en políticas, métodos y prácticas contables deben ser claramente revelados y debe exponerse el efecto en los Estados Financieros. Su tratamiento se rige por la NIC 8, versión 2003, párrafo 1 al 27.

2. Política contable: Revelación en las notas a los Estados Financieros

La información que se revele en las notas a los Estados Financieros deberá considerar la siguiente estructura en el orden que se expone a continuación:

- (a) Nota de operaciones, donde se cubren los requerimientos de la NIC 1⁴⁰ como la naturaleza de sus operaciones y sus principales actividades; el domicilio legal, incluyendo el correspondiente a sus áreas de operación o localización de facilidades; su forma legal, incluyendo el dispositivo o dispositivos de ley pertinentes a su creación o funcionamiento la indicación de que es una subsidiaria del FONAFE, y otra información breve sobre cambios fundamentales referidos a incrementos o disminuciones en su capacidad productiva, área de operaciones entre otros;
- (b) Nota de políticas contables, según lo indicado en el punto 1 de este documento;
- (c) Notas de desagregación de la composición de rubros presentados en el Balance, incluyendo la información requerida por casa NIIF y por el Reglamento de preparación de Información Financiera para CONASEV.
- (d) Notas sobre otra información financiera no expuesta en el cuerpo de los estados financieros, como descripción de las cuentas patrimoniales, situaciones tributarias, contingencia y riesgos financieros.

³⁹ NIC 1- Presentación de Estados Financieros, guía de Implementación.

⁴⁰ NIC 1 (2003)-Presentación de los Estados Financieros, párrafos 103 al 126.

3. Política Contable: Instrumentos Financieros

Clasificación

Los instrumentos financieros incluyen los activos financieros, los pasivos financieros y los instrumentos patrimoniales. Los activos financieros deben ser clasificados como sigue⁴¹:

- Mantenedos para negociar, adquirido con el propósito de generar una ganancia por las fluctuaciones a corto plazo en su precio o en la comisión de intermediación. Incluye instrumentos derivados que no han sido catalogados como de cobertura. Ejemplo: Cartera de Colocaciones adquirida con el propósito de negociar, Bonos líquidos negociados en bolsa de valores.
- Inversiones mantenidas hasta el vencimiento, diferentes de cuantas por cobrar y préstamos originados por la empresa, con vencimiento fijo y que la entidad espera conservar hasta su vencimiento fijo y que la entidad espera conserva hasta su vencimiento. Ejemplo: cartera de colocaciones adquirida con intención de mantenerla hasta que venza.
- Cuentas por cobrar y préstamos, corresponde a activos que no se negocian en el mercado activo. Se clasifican aquí las cuentas por cobrar originados por la entidad.
- Disponibles para la venta, se clasifican en esta cuenta aquellos activos y pasivos financieros que por su características no han sido reconocidos como de las tres categorías anteriores. Ejemplo: Inversiones en acciones que no dan lugar a control o influencia significativa.

En el caso de los pasivos financieros, estos se clasifican en: originados por la empresa y mantenidos para negociar.

Los rendimientos financieros o los costos financieros en términos porcentuales promedios del periodo deben ser presentados en cada nota de detalle (composición del rubro).

⁴¹NIC 39 (2003)-Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, párrafo 10.

Los activos y pasivos financieros deben ser clasificados como corrientes o no corrientes dependiendo del plazo de su convertibilidad o disposición de efectivo.

Valuación

Los instrumentos financieros clasificados como cuentas por cobrar y préstamos; las inversiones mantenidas a vencimiento y cualquier instrumento financiero que no tenga cotización en un mercado activo, debe ser medido posteriormente a su costo amortizado a través del método del interés efectivo⁴².

El costo amortizado es aquél valor que se le asigne inicialmente a un activo o pasivo menos los reembolsos del principal, más o menos, según sea el caso, cualquier deferencia existente entre el importe inicial y el valor del reembolso al vencimiento; y, para activos financieros, menos la pérdida de valor por deterioro o improbable recuperación (cobranza dudosa).

El método del interés efectivo corresponde al cálculo de imputación de intereses utilizando la tasa de interés efectiva; siendo ésta, la tasa de descuento que iguala exactamente la corriente esperada de pagos futuros hasta el vencimiento, o hasta la fecha que se realice la próxima revisión de intereses según precio de mercado, con el valor neto contable del activo o pasivo financieros. La tasa de interés efectiva también es equivalente a la tasa interna de rendimiento del activo o pasivo financiero en el período considerado.

- En caso no tenga vencimiento fijo deben ser valuados al costo.
- Los demás instrumentos deben ser medidos a su valor razonable⁴³.

Los activos financieros deben estar sujetos a revisión periódica para determinar si su valor se ha deteriorado⁴⁴. En el caso de las inversiones de corto plazo revisar si la cotización ha sufrido pérdida de valor en el mercado bursátil; por la de largo plazo,

⁴²NIC 39 (2003)-Instrumentos Financiero: Reconocimiento y Medición, párrafos 46 y 47.

⁴³NIC 39 (2003)-Instrumentos Financiero: Reconocimiento y Medición, párrafos 46 y 47.

⁴⁴NIC 39 (2003)-Instrumentos Financiero: Reconocimiento y Medición, párrafo 58 al 70.

verificar si el valor patrimonial de la inversión ha disminuido. Por las cuentas por cobrar, determinar el deterioro del valor de recuperación.

Revelación

Se debe revelar en una nota de políticas contables información sobre los instrumentos financieros que sigue la empresa y la clasificación de los mismos, tanto de activos como de pasivos financieros. Asimismo, en cada nota referida a activos o de activos como de pasivos financieros se debe revelar, entre otros, información referida a la naturaleza y alcance del instrumento financiero, plazos (hasta una año, condiciones establecidas y grado de certidumbre de flujos de efectivo futuros; tasa promedio del período de rendimientos financieros o costos financieros; garantías recibidas u otorgadas; transferencias o cesiones efectuadas; cambios en los valores de los instrumentos. Además, debe revelarse información referida a políticas de gestión de riesgos, incluyendo su política de cobertura⁴⁵, incluyendo los riesgos de precios (tipo de cambios, tasa de interés y riesgo de mercado); de crédito; de liquidez y de flujos de efectivos⁴⁶.

4. Políticas Contables: Cuentas por Cobrar y Provisión para Cuentas de Cobranza Dudosa

Clasificación

Las cuentas por cobrar se deben clasificar en una de las cuatro categorías de instrumentos financieros, según lo expuesto por la NIC 39 (véase el punto 3 Instrumentos Financieros). Además, se debe reconocer un menor valor de las mismas si el importe en libros es mayor que su valor recuperable estimado. Para ello, si el importe en libros es mayor que su valor recuperable estimado. Para ello, la empresa debe evaluar en cada fecha de reporte, si existe evidencia de que el activo ha perdido valor. Por lo tanto, de ser el caso, se debe presentar la cuenta de cobranza dudosa

⁴⁵NIC 32 (2003)-Instrumentos Financiero: Presentación e información a revelar, párrafos 56 al 59.

⁴⁶NIC 32 (2003)-Instrumentos Financiero: Presentación e información a revelar, párrafos 67 al 85.

correspondiente y el movimiento de la misma durante el año⁴⁷, identificando el tipo de cuenta a la que corresponde (comercial u otras). Se debe distinguir las operaciones realizadas con Empresas del Estado y Entidades del Sector Público de aquellas realizadas con terceros, mostrando el movimiento que han tenido en el año. Tal distinción se efectúa para cada empresa del Estado y para cada entidad del Sector Público. Además, se debe mostrar las operaciones de ganancias y pérdidas relacionadas (ventas, otros ingresos, compras, gastos, activos de corto y largo plazos).

Revelación

Se debe revelar información referida al vencimiento de las cuentas por cobrar, intereses relacionados y sobre garantías recibidas (véase el párrafo de revelación en el punto 3 Instrumentos financieros).

Valuación

Las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado bajo el método del interés efectivo⁴⁸ (véase el párrafo de valuación del punto 3 Instrumentos Financieros). La evaluación de la deuda debe ser individual o por deudor, según existan pocos clientes, de acuerdo con ella se genera la provisión, la que disminuye la cuenta por cobrar correspondiente. En el caso de empresas que por razones de sus actividades mantengan una gran cantidad de clientes, la evaluación de la deuda se debe efectuar de acuerdo con su antigüedad⁴⁹.

5. Política Contable: Existencias

Las empresas deben conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año, de manera obligatoria.

⁴⁷Reglamento para la Preparación de Información Financiera CONASEV.

⁴⁸NIC 39 (2003)-Instrumentos Financiero: Reconocimiento y Medición, párrafos 46 y 47.

⁴⁹Instructivo N° 3 Provisión y Castigo de las Cuentas Incobrables, emitido por la Contaduría Pública de la Nación.

Tratamiento de costos financieros y diferencia en cambio

Los costos financieros y la diferencia en cambio por pasivos relacionados, se llevan a resultados del período en que se devengan.

Valuación

Las existencias deben ser valuadas al costo o valor neto de realización, el menor⁵⁰. La fórmula del costo debe corresponder al costo promedio ponderado mensual. Si por el patrón de consumo de beneficios económicos, las existencias siguen el comportamiento de que salga lo primero que ingresó, optaría por utilizar la fórmula PEPS (promedio en entrar, primero en salir). En el caso de las existencias por recibir se deben valorar al costo de adquisición.

6. Política Contable: Inversiones

Tratamiento de ganancias y pérdidas relacionadas

Los cambios de medición a valor de mercado, valor razonable y valor de participación patrimonial se reconocen en ganancias y pérdidas y se presentan en líneas por separado (incluyendo revelación en notas a los estados financieros de tal cambio). Además, el valor neto en libros de las inversiones vendidas o desapropiadas se reconoce en resultados y se presenta neto de los ingresos por su enajenación.

Valuación

Las inversiones a corto plazo reconocidas como mantenidas para negociación y las disponibles para la venta, se deben valorar al valor razonable (valor de cotización bursátil o mercado)⁵¹.

Las inversiones permanentes, deben evaluarse en los estados financieros de la controladora según la clasificación que se le asigne de acuerdo a la NIC 39 (véase el

⁵⁰NIC 2 (2003)-Existencias, párrafo 9.

⁵¹NIC 39 (2003)-Instrumentos Financiero: Reconocimiento y Medición, párrafos 46 y 47.

punto 3). En el caso de asociadas o subsidiarias, bajo el método de participación patrimonial⁵².

7. Política Contable: Inmueble, maquinaria y equipo

Las empresas deben conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año, de manera obligatoria.

Valuación

Estos activos se valúan al costo o valor revaluado (tratamiento alternativo permitido) menos pérdidas por desvalorización menos depreciación acumulada⁵³.

Tratamiento de mejoras, reparaciones y mantenimiento

Las mejoras se activan y las reparaciones y mantenimiento se reconocen en resultados en el período en que se efectúan.

8. Política contable: Intangible

Reconocimiento

Se deben reconocer como intangibles aquellos activos que son adquiridos o se generan internamente en la medida que produzca beneficios económicos futuro y el generan internamente en la medida que produzca beneficio económico futuro y el costo del activo puede ser medido fiablemente⁵⁴. En el caso de un activo desarrollado internamente, debe cumplir los siguientes requisitos para ser considerado activo: técnicamente es posible completar la producción del activo intangible, de forma tal que pueda estar disponible para su uso o venta; la intención expresa de la entidad de

⁵²NIC 27 (2003)-Estados Financieros Consolidados y Separados, bases de Conclusión, párrafos BC 28 y BC 29. Véase también la Resolución CONASEV N° 049-2005-EF/94.10, que modifica el reglamento de Información Financiera y manual para la Preparación de la Información Financiera, indicando que no es aplicable al estado en su condición de matriz la obligación de presentar información financiera consolidada.

⁵³NIC 16 (2003)-Inmuebles, maquinaria y equipo, párrafo 30 y 31.

⁵⁴NIC 38 (2003)-Activos intangibles, párrafos 18 al 24.

completar el activo referido; su capacidad de utilizar o vender el activo intangible; demostrar la existencia de un mercado para la producción que genere el activo intangible o la utilidad del mismo para la entidad; disponibilidad de recursos técnicos, financieros o de otro tipo para completar el desarrollo y para usar o vender el activo; y, capacidad para medir fiablemente el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

9. Política contable: Intangible

Reconocimiento y medición

La entidad debe reconocer el menor valor de sus activos a través de alguno (no son los únicos) de los siguientes indicios:

- a) Disminución significativa del valor de mercado del activo;
- b) Cambios significativos adversos para la empresa en el entorno tecnológico, comercial, económico o legal en que opera o en el mercado al cual está dirigido el activo;
- c) Evidencia sobre la obsolescencia o daño físico del activo;
- d) Cambios significativos con efecto adverso en relación con el grado o con la forma en que el activo se usa o se espera usar ; y
- e) Evidencia, que indica que el rendimiento económico del activo es o será peor que lo esperado⁵⁵.

Revelación

Se debe revelar para cada clase de activos: pérdidas por deterioro reconocidas en el estado de resultados del periodo o en el patrimonio neto; y las reversiones de anteriores pérdidas por deterioro. Cuando sea necesario, revelar los hechos y circunstancias que condujeron al reconocimiento o reversión de tal pérdida por desvalorización⁵⁶.

⁵⁵NIC 36 (2003)-Deterioro del valor de los activos, párrafo 12.

⁵⁶NIC 36 (2003)-Deterioro del valor de los activos, párrafos 126 al 137.

10. Políticas contables: Emisión de deuda

Reconocimientos

Los títulos representativos de deuda se registran a valor nominal; los descuentos se reconocen en resultados en el plazo de vigencia de los Bonos, siguiendo el método del costo amortizado, bajo la tasa de interés efectiva (véase el punto 3 Instrumentos Financieros).

Tratamiento de gastos por intereses

El gasto por intereses se reconoce sobre la base de tiempo transcurrido, considerando la tasa de interés efectiva.

11. Política contable: Compensación por tiempo de servicios

Registro y revelación

La compensación por tiempo de servicios se debe registrar a medida que se devenga por el íntegro que se debe pagar a los trabajadores, neto de los depósitos que se han debido efectuar según dispositivos legales. Tal situación debe ser revelada adecuadamente en notas a los estados financieros. En políticas contables el tratamiento seguido para su registro, acumulación y pago y en la nota correspondiente el saldo a la fecha de reporte.

12. Política contable: Ingresos diferidos

En el modelo contable de las NIC, no se reconocen Ingresos diferidos. Los pagos anticipados de clientes corresponden a un pasivo del tipo “anticipo de clientes”.

13. Política contable: Ingresos por regalías

Reconocimiento Las regalías deben ser reconocidas utilizando la base de acumulación o devengo, de acuerdo con las sustancias del acuerdo en que se basan⁵⁷.

14. Política contable: Ingresos

Reconocimiento

La medición de ingresos debe realizarse de acuerdo con el valor razonable de la contrapartida recibida⁵⁸.

En caso de la venta de productos, el ingreso se reconoce cuando se cumplan las condiciones de transferencia de riesgos, fiable medición, probabilidad de recibir beneficios económicos y los costos relacionados puedan ser medidos con fiabilidad⁵⁹.

Con relación a los servicios, el ingreso se reconoce cuando el importe de los ingresos pueda ser medido con fiabilidad; es posible que la empresa reciba beneficios económicos derivados de la transacción; el grado de terminación de la transacción en la fecha de reporte o cierre de los estados financieros pueda ser medido fiablemente y que los costos incurridos y los que quedan incurrir hasta completarla, puedan ser medidos con fiabilidad⁶⁰. El reconocimiento de ingresos por referencia al grado de terminación se denomina “método del porcentaje de terminación”; los ingresos se reconocen en los periodos contables en los que tiene lugar la prestación del servicio.

La prudencia exige que si no existe expectativa de un ingreso de beneficios económicos a la entidad, no se reconocen ni los ingresos ni los márgenes de ganancias; sin embargo, si se espera la recepción del beneficio económico, éste debería incluir el margen de ganancias.

⁵⁷NIC 18 (2003)-Ingresos, párrafo 30 b).

⁵⁸NIC 18 (2003)-Ingresos, párrafo 9.

⁵⁹NIC 18 (2003)-Ingresos, párrafo 14.

⁶⁰NIC 18 (2003)-Ingresos, párrafo 20.

Revelación

Se debe revelar, entre otros, la siguiente información: políticas contables adoptadas para el reconocimiento de ingresos, incluyendo método utilizados para determinar el porcentaje de terminación de operaciones de prestación de servicios; importe de cada categoría significativa de ingresos procedente de ventas de bienes, prestación de servicios, interés, regalía, dividendos; y, importe de ingresos producidos por intercambio de bienes o servicios de cada categoría⁶¹.

Para el desarrollo del estudio financiero del presente proyecto, se aplicarán las normas antes mencionadas y adicionalmente se utilizará bibliografía relacionada con la elaboración de proyecto y fundamentos financieros.

⁶¹NIC 18 (2003)-Ingresos, párrafos 35 y 36.

5.5. Inversión Inicial

La inversión está conformada por los capitales destinados a la compra de activos fijos y el capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: USD 14.850,88 y en Capital de Trabajo: USD 13.997,84, por lo tanto la inversión total del proyecto es de USD 28.848,72; la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 40: Inversión Inicial

Activos Fijos	\$ 14.850,88
Capital de Trabajo	\$ 13.997,84
TOTAL	\$ 28.848,72

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: El Autor

5.5.1. Activo Fijo o Tangible

“Comprende el conjunto de las cuentas que registran los bienes de cualquier naturaleza que se posean, con la intención de emplearlos en forma permanente para el desarrollo del giro normal del negocio.”⁶²

Los activos fijos son los bienes que son propiedad de la empresa y que servirán para que esta ejecute las operaciones productivas; la compañía ASSESS CENTER deberá invertir en los siguientes rubros para operar:

Tabla 41: Inversión Fija

CUADRO DE ACTIVOS FIJOS		
CONCEPTO	TOTAL	TABLA ORIGEN
Muebles y Enseres	\$ 7.670,51	42
Equipo de Computación	\$ 6.889,18	43
SUBTOTAL	\$ 14.559,69	
2% Imprevistos	\$ 291,19	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.850,88	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

⁶²NASSIR, Sapag, Chain, *Formulación y Evaluación de Proyectos*, Ed. McGraw Hill, Bogotá, 2003, p.54.

- **Muebles y enseres**

La inversión de muebles y enseres se ha calculado en función de la estructura organizacional establecida y el giro de negocio, los muebles serán nuevos y se contratarán prefabricados, tomando en cuenta las medidas de la distribución espacial descrita en el diseño de la oficina, el valor a invertir es de USD 7.670,51.

Tabla 42: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Total
Estaciones de trabajo	Unidad	11	\$ 190,91	\$ 2.100,01
Divisiones y modulres	Unidad	30	\$ 70,15	\$ 2.104,50
Sillas giratorias con ruedas	Unidad	11	\$ 80,84	\$ 889,24
Mesas para reunión con 6 sillas	Unidad	3	\$ 190,00	\$ 570,00
Pupitres	Unidad	32	\$ 38,08	\$ 1.218,56
Sillas fijas para visitas	Unidad	12	\$ 25,00	\$ 300,00
Sillonería para recepción	Unidad	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Auxiliares (Archivadores)	Unidad	5	\$ 77,64	\$ 388,20
TOTAL				\$ 7.670,51

Fuente: www.Mercadolibreecudor.com

Elaborado por: El autor

- **Equipos de computación**

Los equipos de computación se distribuyen según el cargo y las actividades que se realizarán en la operación, se ha determinado la necesidad de adquirir cinco computadores tipo PC y tres portátiles; además de dos impresoras multifunción esto por un valor de USD. 6.889,18.

Tabla 43: Equipo de computación

EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Total
Computador XTRATECH FLAME REX CI3 3.0GHz/	Unidad	5	\$ 699,00	\$ 3.495,00
Notebook XTRATECH 13" C2S 1.4G	Unidad	4	\$ 598,99	\$ 2.395,96
Multifuncion Lexmark mono x264	Unidad	2	\$ 499,11	\$ 998,22
TOTAL				\$ 6.889,18

Fuente: Computron

Elaborado por: El autor

5.5.2. Capital de trabajo

Este rubro es la cantidad de dinero, distinto de las inversiones en activos, que debe tener la empresa para iniciar sus operaciones, esto mientras se generan ingresos que permitan el autosustento.

Las estimaciones del monto de capital de trabajo necesario es de vital importancia para la empresa, no debe subestimarse ni sobrevalorarse, pero debe permitir que las operaciones productivas se desarrollen sin dificultad.

Por lo tanto, el capital de trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un periodo de explotación determinado, es decir mensual y anual.

Para el presente proyecto el capital de trabajo cubre un periodo de desfase de 30 días al inicio de las actividades de la empresa. Al tratarse de una empresa de servicios donde los clientes no muestran estacionalidades ya que la selección de un cargo puede darse en cualquier momento. El método utilizado para su provisión es el de capital de trabajo bruto.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

- **Costos de producción del servicio:** Representan la suma de los esfuerzos y de los capitales invertidos directa e indirectamente con el proceso de prestación de un servicio.
- **Gastos de operación:** Está conformado por los gastos de administración y de ventas.
- **Gastos Constitución:** Incluidos dentro de la tipificación de gastos de establecimiento, recogen los gastos originados en la constitución de una sociedad, tales como los honorarios de notarios y letrados, impresión de documentos, publicidad, etc.
- **Gastos Administrativos:** Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.

- **Gastos de Ventas:** Los originados por las ventas o que se hacen para el fomento de éstas, tales como: comisiones a agentes y sus gastos de viajes, costo de muestrarios y exposiciones, gastos de propaganda, servicios de correo, teléfono y telégrafo del área de ventas, etc.

Tabla 44: Capital de Trabajo

CONCEPTO	TOTAL	TABLA ORIGEN
Costos Directos	USD	
Mano de obra Directa	\$ 1.819,59	45
Costos Indirectos de Fabricación		
Mano de obra indirecta	\$ 956,88	46
Servicios Básicos de producción del servicio	\$ 59,62	47
Arriendo	\$ 300,00	49
Total	\$ 3.136,08	
Gastos de operación		
Gastos Administrativos		
Arriendo	\$ 300,00	49
Sueldos	\$ 3.473,87	52
Servicios Básicos Administrativo	\$ 163,25	48
Materiales de oficina	\$ 109,43	53
Materiales de limpieza	\$ 26,18	54
Prima de seguros bienes de la empresa	\$ 10,80	55
Provisión mantenimiento de activos (3% Act. Fijos)	\$ 36,40	56
Gastos Equipo de Oficina	\$ 1.035,00	57
Total	\$ 5.154,92	
Gasto de Constitución (Activos Diferidos)		
Gasto legales para la constitución de la empresa	\$ 900,00	50
Gastos patentes, marcas y estudios previos	\$ 1.231,00	50
Total	\$ 2.131,00	
Gastos de Ventas		
Publicaciones en prensa	\$ 300,00	60
Contrato de aprovisionamiento con Multitrabajos	\$ 400,00	61
Publicidad	\$ 243,27	62
Sueldos	\$ 1.659,03	63
Comisión 1%	\$ 110,83	64
Total	\$ 2.713,13	
SUBTOTAL	\$ 13.135,13	
2% Imprevistos	\$ 262,70	
Garantía Arriendos	\$ 600,00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 13.997,84	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.6. Proyección de los Costos

Al tratarse de una empresa de servicios no se registran costos de transformación como materia prima o mano de obra, sin embargo hay gastos que se realizan en función de la entrega del servicio de selección vía Assessment Center que se consideran fundamentales y que constituyen costos de generación del servicio, estos son:

5.6.1. Costos Variables

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción del servicio este tipo de costo se incrementan.

Dentro de los costos variables se tiene los siguientes:

- **Mano de obra directa.**

Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan directamente en la transformación de los materiales en producción utilizando sus manos, herramientas y equipos.

Tabla 45: Mano de obra directa

Cargo	V. Mensual	V. Total Anual
Especialista 1	\$ 707,58	\$ 8.490,90
Asistente de selección (3)	\$ 1.112,01	\$ 13.344,16
Total	\$ 1.819,59	\$ 21.835,06

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Ver anexo No.3, el gasto incluye sueldo, vacaciones, decimos, aportes patronal, IESS, a partir el segundo año se considera el pago de fondos de reserva.

5.6.2. Costos Fijos

- **Mano de obra indirecta.**

Esta dado por aquellos trabajadores que apoya en los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia y control.

Tabla 46: Mano de obra indirecta

Cargo	V. Mensual	V. Total Anual
Jefe de Servicio	\$ 956,88	\$ 11.482,50
Total	\$ 956,88	\$ 11.482,50

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Son aquellos que no guardan relación con el volumen de ventas, ni producción, éste valor permanece constante, es decir si aumenta la producción del servicio o si disminuye, el monto de costos fijos (mano de obra directa y mano de obra, servicios básicos, mantenimiento y depreciación) no cambia.

Ver anexo No.3, el gasto incluye sueldo, vacaciones, decimos, aportes patronal, IESS, a partir el segundo año se considera el pago de fondos de reserva.

- **Servicios Básicos de producción del servicio**

Los servicios básicos son considerados mixtos, ya que está compuesto por valores fijos, es decir que así no exista ningún consumo del servicio, se debe pagar un cargo fijo siempre.

La realización de las evaluaciones y pruebas para la selección incrementa gastos de luz y agua potable que son considerados como parte del costo de generación del servicio, además de la contratación de un servicio de bases celular a utilizarse únicamente para el contacto de los candidatos en el caso de que el teléfono convencional no esté disponible.

Para el caso del Agua tenemos los siguientes rubros:

- Consumo
- Alcantarillado (que corresponde al 38.60% del consumo)
- Administración clientes: USD 2,10
- Tasa por nomenclatura EMOP: USD 0,42

Fuente: EMAAP-QUITO

Para el caso de la energía eléctrica tenemos los siguientes rubros:

- USD 1.414 por factura, en concepto de Comercialización, independiente del consumo de energía.
- USD 0.089 por cada uno de los KWh de consumo en el mes.
- 7% del valor de la planilla por consumo, en concepto de Alumbrado Público.
- USD 1,32 contribución para el Cuerpo de Bomberos.
- 10% del valor de la planilla por consumo, por Tasa de Recolección de Basura.

Fuente: EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

Tabla 47: Servicios básicos área de producción del servicio

Servicios	Unidad de Medida	Cantidad	V. unit.	V. Consumo Mensual	CARGOS ADICIONALES		VALOR MENSUAL		VALOR ANUAL	
					Fijos	% del Consumo	Fijo	Variable	Fijo	Variable
Agua	m ³	20	\$ 0,72	\$ 14,40	\$ 2,52	\$ 5,56	\$ 2,52	\$ 19,96	\$ 30,24	\$ 239,50
Luz	Kilowatts	100	\$ 0,089	\$ 8,90	\$ 2,73	\$ 1,51	\$ 2,73	\$ 10,41	\$ 32,76	\$ 124,96
Base Celular	Minutos	100	\$ 0,12	\$ 12,00	\$ 12,00		\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 144,00	\$ 144,00
TOTAL							\$ 17,25	\$ 42,37	\$ 207,00	\$ 508,46
							59,62		715,46	

Fuente: Cartillas

Elaborado por: El autor

Tabla 48: Servicios básicos área administrativa

Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. unit.	V. Consumo Mes	Fijos	% del Consumo	V. Mensual Total	V. Anual Total
Agua	m ³	25	\$ 0,72	\$ 18,00	\$ 2,52	\$ 6,95	\$ 18,00	\$ 216,00
Luz	Kilowatts	250	\$ 0,089	\$ 22,25	\$ 2,73	\$ 3,78	\$ 22,25	\$ 267,00
Teléfono	Minutos	1200	\$ 0,02	\$ 24,00	\$ 12,00		\$ 24,00	\$ 288,00
Internet	1 Paquete	1	\$ 99,00	\$ 99,00			\$ 99,00	\$ 1.188,00
TOTAL					\$ 17,25	\$ 10,73	\$ 163,25	\$ 1.959,00

Fuente: Cartillas

Elaborado por: El autor

- **Arriendo**

Este es el valor que se pagará por el alquiler del espacio físico donde operará la empresa, en total serán USD. 300 por cada piso.

Adicional al pago del arriendo se realizará el pago del valor de garantía equivalente a USD 300,00 únicamente el primer mes por cada piso.

Tabla 49: Arriendo

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Primer Mes (Arr.+Gar.)	V. Mensual	V. Total
Arriendo Servicio	Mes	12	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Arriendo Administrativo	Mes	12	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
TOTAL				\$ 1200,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.7. Proyección de Gastos

5.7.1. Gastos de Constitución

Se entiende por estas inversiones a los valores que la empresa paga por gastos previos a su operación, entre ellos se incluyen los servicios profesionales contratados, los gastos de patentes marcas y estudios que se requirieron para que el proyecto se implemente. El valor de inversiones por activos diferidos para el proyecto es de USD. 2.131 que incluye el pago de honorarios de constitución de la sociedad y los estudios previos realizados.

Tabla 50: Gastos de constitución

CONCEPTO	TOTAL
Gasto legales para la constitución de la empresa	\$ 900,00
Gastos patentes, marcas y estudios previos	\$ 1.231,00
TOTAL GASTOS CONSTITUCION	\$ 2.131,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.7.2. Gastos administrativos

Los gastos corresponden a los rubros que la empresa paga por concepto de bienes o servicios que son necesarios para su operación pero que corresponden a actividades de apoyo para el funcionamiento de la empresa. Los gastos son:

Tabla 51: Gastos Administrativos

CONCEPTO	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL	TABLA ORIGEN
Arriendo	\$ 300,00	\$ 3.600,00	49
Sueldos	\$ 3.473,87	\$ 41.686,42	52
Servicios Básicos	\$ 163,25	\$ 1.959,00	48
Suministros de oficina	\$ 109,43	\$ 1.313,10	53
Suministros de limpieza	\$ 26,18	\$ 314,16	54
Prima de seguros bienes de la empresa	\$ 10,80	\$ 129,58	55
Provisión mantenimiento de activos (3% Act. Fijos)	\$ 36,40	\$ 436,79	56
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.119,92	\$ 49.439,06	

Fuente: Propietario oficinas

Elaborado por: El autor

- **Sueldos del personal administrativo**

Este corresponde a la provisión de las remuneraciones que percibirá el personal a contratar para los distintos departamentos, los rubros proyectados corresponden a los beneficios de ley exigidos para los empleados en una relación de dependencia laboral.

Tabla 52: Sueldo personal administrativo

Cargo	V. Mensual	V. Total Anual
Gerente	\$ 2.141,05	\$ 25.692,60
Jefe administrativo financiero	\$ 956,88	\$ 11.482,50
Contador	\$ 375,94	\$ 4.511,32
Total	\$ 3.473,87	\$ 41.686,42

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Ver anexo No.3, el gasto incluye sueldo, vacaciones, decimos, aportes patronal, IESS, a partir el segundo año se considera el pago de fondos de reserva.

- **Materiales de oficina**

Este gasto corresponde a todos los insumos que la gestión de las personas requieren, se incluyen material para oficina y los materiales computación e impresoras.

Tabla 53: Materiales de oficina

Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Mensual	V. Total Anual
Blocks de facturas (50 unidades)	Block	2	\$ 30,00	\$ 5,00	\$ 60,00
Resma de papel bond	Resmas	3	\$ 6,00	\$ 18,00	\$ 216,00
Grapadoras	Cajas	11	\$ 3,75	\$ 3,44	\$ 41,25
Perforadoras	Unidad	11	\$ 3,75	\$ 3,44	\$ 41,25
Esferos caja	Cajas	6	\$ 4,30	\$ 2,15	\$ 25,80
Marcadores	Cajas	24	\$ 1,20	\$ 2,40	\$ 28,80
Cartuchos impresoras	Unidad	1	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 900,00
TOTAL				109,43	1.313,10

Fuente: Proveedores

Elaborado por: El autor

- **Materiales de limpieza**

Se provisiona el costos de materiales para limpieza de oficinas para las áreas de servicio, administrativo y ventas.

Tabla 54: Materiales de limpieza

Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Mensual	V. Total Anual
Desinfectantes	Unidad	2	\$ 1,99	\$ 3,98	\$ 47,76
Papel Higiénico	Paquete	2	\$ 4,50	\$ 9,00	\$ 108,00
Jabones líquido	Litros	2	\$ 1,45	\$ 2,90	\$ 34,80
Fundas (20 fundas)	Paquete	3	\$ 1,90	\$ 5,70	\$ 68,40
Lustre para muebles	Unidad	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 14,40
Escobas	Unidad	4	\$ 1,50	\$ 0,50	\$ 6,00
Toallas Pequeñas	Paquete	2	\$ 1,20	\$ 2,40	\$ 28,80
Trapeadores	Unidad	4	\$ 1,50	\$ 0,50	\$ 6,00
TOTAL				\$ 26,18	\$ 314,16

Fuente: Comercial Tía

Elaborado por: El autor

- **Servicios Básicos del área administrativa**

Las actividades operacionales gastan recursos en servicios que son fundamentales para que la empresa y su personal para que operen con normalidad, el pago de agua, luz, teléfono e internet correspondiente al área administrativa se muestra en la Tabla 48 Servicios básicos área administrativa.

- **Mantenimiento y seguros**

Se propone la cobertura de una póliza de seguros para los activos de la empresa, para ello se consultó a la Ing. Ximena Uchupanta especialista en seguros de equipos de la Politécnica Nacional, quien comentó que en la creación de este tipo de empresas es necesario que la póliza cubra acciones de hurto, robo no únicamente en el domicilio de la empresa sino también fuera de ella como portabilidad, según lo consultado la prima de seguro anual para el monto de activos que requiere asegurar el proyecto se fijará entre los 0,5% y 0,9% del valor; por sugerencia de esta persona se fija entonces en 0,89% la tasa anual pagada por este servicio.

Tabla 55: Seguros

Rubro	Porcentaje	Activo	V. Mensual	V. Total Anual
Valor de póliza de seguros de activos	0,89%	\$ 14.559,69	\$ 10,80	\$ 129,58
TOTAL			\$ 10,80	\$ 129,58

Fuente: Ing. Ximena Uchupanta

Elaborado por: El autor

En cuanto al mantenimiento de equipos se establece a través de una provisión de 3% total del precio al que se adquirió el bien, esto en función de lo comentado por el CBA. Christian Gordillo, de tal forma el valor por este rubro asciende a USD. 436,79 anual, es decir 36,40 mensual.

Tabla 56: Mantenimiento

Rubro	Porcentaje	Activo	V. Mensual	V. Total Anual
Mantenimiento	3%	\$ 14.559,69	\$ 36,40	\$ 436,79
TOTAL			\$ 36,40	\$ 436,79

Fuente: CBA. Christian Gordillo

Elaborado por: El autor

Se considerarán como No Activos Fijos y sujetos al Control Administrativo, los bienes tangibles de propiedad de la Consultora que, sin embargo de tener una vida útil superior a un año y utilizarse en actividades de la empresa, tienen un costo individual de adquisición, fabricación, donación o avalúo, inferior a \$200.00, vigente a la fecha del registro administrativo.

Tabla 57: Gasto de Equipo de Oficina

EQUIPO DE OFICINA				
Rubros	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Total
Teléfonos	Unidad	11	\$ 35,00	\$ 385,00
Fax Panasonic Térmico Con Altavoz	Unidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Central Telefónica Panasonic Kx-ta308bx	Unidad	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Dispensador de agua	Unidad	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Smart boards	Unidad	2	\$ 85,00	\$ 170,00
TOTAL				\$ 1.035,00

Fuente: www.Mercadolibreecudor.com

Elaborado por: El autor

5.7.3. Depreciaciones

Los bienes adquiridos por la empresa para su funcionamiento debido al uso y al tiempo tienden a perder su valor contable, esta pérdida se denomina depreciación y debe ser calculada para cada activo fijo de acuerdo a lo establecido en las leyes ecuatorianas. Cada uno de los tipos de activos tiene un porcentaje de depreciación asignado por ley, en la siguiente tabla se muestran los cálculos realizados:

Tabla 58: Depreciación de los activos fijos servicio

Concepto	Total	Porcentaje	Valor Residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Computación (Servicio)	\$ 2.895,07	33,33%	\$ 289,51	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 2.895,07		289,51	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Tabla 59: Depreciación de los activos fijos administrativo

Concepto	Total	Porcentaje	Valor Residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$ 7.670,51	10%	\$ 767,05	\$ 690,35	\$ 690,35	\$ 690,35	\$ 690,35	\$ 690,35
Equipo de Computación (Administrativo)	\$ 3.994,11	33,33%	\$ 399,41	\$ 1.198,23	\$ 1.198,23	\$ 1.198,23	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 11.664,62		1.166,46	\$ 1.888,58	\$ 1.888,58	\$ 1.888,58	\$ 690,35	\$ 690,35

5.7.4. Gastos de ventas

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda, remuneración del personal de ventas y comisiones de ventas.

- Provisión de publicaciones de aprovisionamiento de candidatos**

Este rubro corresponde a una provisión anual realizada para la publicación de avisos de selección de personal en medios impresos en la ciudad de Quito, la provisión es parte constitutiva del servicio, por ello se lo clasifica como costo de venta. El valor corresponderá a una publicación de 1/8 de página en formato Blanco y Negro en el Diario El Comercio en día domingo.

Tabla 60: Provisión de publicaciones

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	V. Unir.	V. Mensual	V. Total
1/8 de página – El Comercio día Domingo – Sección Clasificados	Unidad	12	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
TOTAL				\$ 300,00	\$ 3.600,00

Fuente: Tacktiquee

Elaborado por: El autor

- **Contrato de aprovisionamiento Multitrabajos.com**

Como otro medio de aprovisionamiento de candidatos se propone la contratación de los servicios del portal de aprovisionamiento de personal Multitrabajos.com, cuyo costo anual por servicios de: publicación de avisos, perfiles y acceso a la base de datos de postulantes es de 4.800 dólares; esto incluye la posibilidad de enviar mensajes electrónicos o correos publicitarios. La consulta del costo fue realizada a la Ing. Alejandra Coronel (Gerente Comercial).

Tabla 61: Aprovisionamiento Multitrabajos.com

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	V. Unit.	V. Mensual	V. Total
Multitrabajo	Unidad	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL				\$ 400,00	\$ 4.800,00

Fuente: Multitrabajo.com

Elaborado por: El autor

- **Promoción y publicidad**

Estos corresponden a los valores utilizados para actividades de promoción y publicidad de la empresa, cuyo monto anual es equivalente a USD. 2.919,20 como se muestra en la tabla 62.

Tabla 62: Plan de medios

Medio	Nombre	Pautaje	Frecuencia anual	Costo unitario	V. Mensual	V. Total Anual
Revistas	Revista Gestión	1/2 página full color	2	\$ 1.330,00	\$ 221,67	\$ 2.660,00
Impresión de publicidad	Digiprint	Trípticos	80	\$ 0,07	\$ 5,60	\$ 67,20
		Carpetas	80	\$ 0,12	\$ 9,60	\$ 115,20
		Hojas membretadas	80	\$ 0,08	\$ 6,40	\$ 76,80
TOTAL					\$ 243,27	\$ 2.919,20

Fuente: Public.

Elaborado por: El autor

- **Sueldos del personal de ventas**

Este corresponde a la provisión de las remuneraciones que percibirá el personal de ventas, los rubros proyectados corresponden a los beneficios de ley exigidos para los empleados en una relación de dependencia laboral.

Tabla 63: Sueldo personal del área de ventas

Cargo	V. Mensual	V. Total Anual
Jefe Comercial	\$ 956,88	\$ 11.482,50
Agentes comerciales (2)	\$ 702,15	\$ 8.425,82
Total	\$ 1.659,03	\$ 19.908,32

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Ver anexo No.3, el gasto incluye sueldo, vacaciones, decimos, aportes patronal, IEES, a partir el segundo año se considera el pago de fondos de reserva.

- **Comisión sobre las ventas**

Las comisiones sobre las ventas se pagan a los empleados que venden el servicio en empresas o llamadas a los clientes. El objetivo de la comisión es motivar a los agentes de ventas a vender más. Generalmente una comisión es un porcentaje sobre el precio de venta del servicio vendido que es del 1%.

Tabla 64: Comisión sobre las ventas

Total ingresos (precios x cantidad)	Año 1
Selección staff	\$ 34.400,00
Selección mando medio	\$ 40.800,00
Selección directivo	\$ 57.800,00
Total	\$ 133.000,00
Comisión Anual 1%	\$ 1.330,00
Comisión Mensual 1%	\$ 110,83

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.7.5. Gastos financieros

El valor pagado por concepto de intereses correspondiente a la deuda de largo plazo que la empresa adquirirá para su operación se definen como los gastos financieros del proyecto, la tabla siguiente muestra el valor de interés y capital a pagarse cada mes.

Tabla 65: Gastos financieros

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Intereses	\$ 1.572,97	\$ 1.002,33	\$ 368,79	\$ 2.944,09

Fuente: Tabla de amortización

Elaborado por: El autor

5.8. Financiamiento

Este es un aspecto vital al momento de evaluar financieramente los resultados de un proyecto, la medida en la que se define los aportes tanto de socios como de terceros (instituciones de la banca nacional), se podrá establecer al término del capítulo el escenario de mayor rentabilidad. Para la empresa ASSESS CENTER se plantea el uso de dos fuentes de inversión, una propia de los accionistas y otra a través de crédito, la segunda está orientada a la obtención del capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa durante los tres primeros meses.

5.8.1. Fuentes de Financiamiento

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta que el monto de endeudamiento es alto, se recomienda que se aplique un préstamo para pequeñas empresas en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobados.

La tabla 66, a continuación muestra que aportes entregarán los socios y cuál es la cantidad de crédito a solicitar.

Tabla 66: Estado de fuentes y de usos

Inversión	Valor USD.	% Inv. Total	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	Valores	%	Valores
Activos Fijos	\$ 14.850,88	51%	20,59%	\$ 5.940,35	30,89%	\$ 8.910,53
Capital de Trabajo	\$ 13.997,84	49%	19,41%	\$ 5.599,13	29,11%	\$ 8.398,70
Inversión Total	\$ 28.848,72	100%	40,00%	\$ 11.539,49	60,00%	\$ 17.309,23

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

- **Análisis Comparativo de Financiamiento**

Para financiar el proyecto se han analizado tres entidades financieras por ofrecer facilidades en la obtención de créditos a nivel nacional, estableciendo factores primordiales que influyen en la toma de decisión del crédito a elegir:

Tabla 67: Análisis Comparativo de Financiamiento

ENTIDAD	Tasa Interés	Plazo	Monto
Corporación Nacional Financiera	10,50%	3	Hasta el 70 % de proyectos nuevos.
Banco de Pichincha	11,60%	5	Hasta \$20.000
Banco de Guayaquil	11,83%	3	\$50.000 y \$20.000

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

De acuerdo al análisis comparativo de financiamiento, se ha tomado la decisión de optar por el crédito que ofrece la Corporación Financiera Nacional, por su tasa de interés, el monto y los beneficios que ofrece para nuestra empresa.

El monto correspondiente al financiamiento se solicitará a la Corporación nacional Financiera, con una tasa promedio del 10,50% incluyendo comisiones y otros valores y a un plazo de tres años. El tipo de crédito a solicitar es el crédito corporativo, mismo que solicita al menos una garantía hipotecaria para otorgar el monto.

Tabla 68: Aporte de financiamiento del proyecto a través de crédito

Monto	Tasa de interés	Tiempo	Periodicidad
\$ 17.309,23	10,50%	3	mensual

Fuente: Corporación Nacional Financiera

Elaborado por: El autor

5.8.2. Fuentes de Financiamiento

Una vez conocido el tipo mensual, pasamos a calcular el valor de actual de una renta unitaria, pos pagable, de 36 meses de duración, con un tipo de interés anual del 10,50% (0,88% mensual).

La tabla 68, a continuación muestra la amortización del crédito, la cuota fija mensual a pagar es de USD. 562,59.

Tabla 69: Tabla de amortización

No.	CUOTA	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
				\$ 17.309,23
1	\$ 562,59	\$ 411,14	\$ 151,46	\$ 16.898,09
2	\$ 562,59	\$ 414,73	\$ 147,86	\$ 16.483,36
3	\$ 562,59	\$ 418,36	\$ 144,23	\$ 16.065,00
4	\$ 562,59	\$ 422,02	\$ 140,57	\$ 15.642,97
5	\$ 562,59	\$ 425,72	\$ 136,88	\$ 15.217,26
6	\$ 562,59	\$ 429,44	\$ 133,15	\$ 14.787,82
7	\$ 562,59	\$ 433,20	\$ 129,39	\$ 14.354,62
8	\$ 562,59	\$ 436,99	\$ 125,60	\$ 13.917,63
9	\$ 562,59	\$ 440,81	\$ 121,78	\$ 13.476,82
10	\$ 562,59	\$ 444,67	\$ 117,92	\$ 13.032,15
11	\$ 562,59	\$ 448,56	\$ 114,03	\$ 12.583,58
12	\$ 562,59	\$ 452,49	\$ 110,11	\$ 12.131,10
13	\$ 562,59	\$ 456,45	\$ 106,15	\$ 11.674,65
14	\$ 562,59	\$ 460,44	\$ 102,15	\$ 11.214,21
15	\$ 562,59	\$ 464,47	\$ 98,12	\$ 10.749,75
16	\$ 562,59	\$ 468,53	\$ 94,06	\$ 10.281,21
17	\$ 562,59	\$ 472,63	\$ 89,96	\$ 9.808,58
18	\$ 562,59	\$ 476,77	\$ 85,83	\$ 9.331,82
19	\$ 562,59	\$ 480,94	\$ 81,65	\$ 8.850,88
20	\$ 562,59	\$ 485,15	\$ 77,45	\$ 8.365,73
21	\$ 562,59	\$ 489,39	\$ 73,20	\$ 7.876,34
22	\$ 562,59	\$ 493,67	\$ 68,92	\$ 7.382,66
23	\$ 562,59	\$ 497,99	\$ 64,60	\$ 6.884,67
24	\$ 562,59	\$ 502,35	\$ 60,24	\$ 6.382,32
25	\$ 562,59	\$ 506,75	\$ 55,85	\$ 5.875,57
26	\$ 562,59	\$ 511,18	\$ 51,41	\$ 5.364,39
27	\$ 562,59	\$ 515,65	\$ 46,94	\$ 4.848,73
28	\$ 562,59	\$ 520,17	\$ 42,43	\$ 4.328,57
29	\$ 562,59	\$ 524,72	\$ 37,87	\$ 3.803,85
30	\$ 562,59	\$ 529,31	\$ 33,28	\$ 3.274,54
31	\$ 562,59	\$ 533,94	\$ 28,65	\$ 2.740,60
32	\$ 562,59	\$ 538,61	\$ 23,98	\$ 2.201,99
33	\$ 562,59	\$ 543,32	\$ 19,27	\$ 1.658,67
34	\$ 562,59	\$ 548,08	\$ 14,51	\$ 1.110,59
35	\$ 562,59	\$ 552,87	\$ 9,72	\$ 557,71
36	\$ 562,59	\$ 557,71	\$ 4,88	\$ 0,00
Total	\$ 20.253,32	\$ 17.309,23	\$ 2.944,09	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.9. Costos de Producción

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total (costo + gastos) para el número de procesos de selección de personal realizadas en un periodo, en este caso durante la comercialización anual. Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.

Tabla 70: Costos y gastos de producción del servicio para el año 1

Rubros	COSTOS		CUADRO DE ORIGEN
	Fijos	Variables	
Mano de obra Directa		\$ 21.835,06	45
Mano de obra Indirectos	\$ 11.482,50		46
Servicios Básicos de producción del servicio	\$ 207,00	\$ 508,46	47
Arriendo	\$ 3.600,00		49
Depreciación equipo Servicio	\$ 868,52		58
Subtotal	\$ 16.158,02	\$ 22.343,51	
Total de Costos de Producción del Servicio	\$ 38.501,53		
Arriendo	\$ 3.600,00		49
Sueldos	\$ 41.686,42		52
Servicios Básicos Administrativo	\$ 1.959,00		48
Suministros de oficina	\$ 1.313,10		53
Suministros de limpieza	\$ 314,16		54
Prima de seguros bienes de la empresa	\$ 129,58		55
Provisión mantenimiento de activos (3% Act. Fijos)	\$ 436,79		56
Depreciación Equipo Administrativo	\$ 1.888,58		59
Gastos Equipos de Oficina	\$ 1.035,00		
Total Gasto Administrativo	\$ 52.362,63		
Gastos legales para constitución de la empresa	\$ 900,00		50
Gastos de patentes, marcas y estudios previos	\$ 1.231,00		50
Total Gasto de Constitución	\$ 2.131,00		
Publicaciones en prensa	\$ 3.600,00		60
Contrato con Multitrabajos	\$ 4.800,00		61
Publicidad	\$ 2.919,20		62
Sueldos	\$ 19.908,32		63
Comisión 1%	\$ 1.330,00		64
Total Gasto Ventas	\$ 32.557,52		
Interés	\$ 1.572,97		65
Total Gastos Financieros	\$ 1.572,97		
Total Gastos Adm, constitución, ventas y financiero	\$ 88.624,13		
Provisiones 2%	\$ 2.455,91		
Subtotal	\$ 129.581,58		
Total procesos por Selección de Personal	171		
Costo Unitario por Selección de Personal	\$ 757,79		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Tabla 71: Producción del servicio de selección de personal

Concepto	Cantidad
Proceso de selección por mes	14
Proceso de selección por Anual	173
Procesos desiertos 1%	2
Total Procesos Anual	171

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.9.1. Costos y gastos del servicio proyectados para 5 años

La proyección de los costos se realiza en función de la inflación de tal manera que los presupuestos se incrementan constantemente durante cinco años, tiempo establecido para la evaluación del proyecto. El porcentaje de la proyección de los costos y gastos para la elaboración del producto, considerará un promedio de la inflación en base al histórico desde el 2008 al 2011.

Tabla 72: Proyección de los costos

Año	Inflación %
2008	2,28%
2009	8,39%
2010	4,31%
2011	4,57%
2012	4,84%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

Tabla 73: Proyección de los costos

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos variables					
Mano de obra directa	\$ 21.835,06	\$ 23.468,49	\$ 24.604,37	\$ 25.795,22	\$ 27.043,71
Servicios Básicos de producción del servicio	\$ 508,46	\$ 533,07	\$ 558,87	\$ 585,92	\$ 614,27
Total C. Variables	\$ 22.343,51	\$ 24.001,56	\$ 25.163,23	\$ 26.381,13	\$ 27.657,98
Gastos Fijos					
Mano de obra indirecto	\$ 11.482,50	\$ 12.824,55	\$ 13.445,26	\$ 14.096,01	\$ 14.778,26
Servicios Básicos de producción del servicio	\$ 207,00	\$ 217,02	\$ 227,52	\$ 238,53	\$ 250,08
Arriendo	\$ 3.600,00	\$ 3.774,24	\$ 3.956,91	\$ 4.148,43	\$ 4.349,21
Depreciación Equipo Servicio	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 868,52	\$ 0,00	\$ 0,00
Total C. Fijos	\$ 16.158,02	\$ 17.684,33	\$ 18.498,22	\$ 18.482,97	\$ 19.377,55
Total Costos	\$ 38.501,53	\$ 41.685,89	\$ 43.661,45	\$ 44.864,11	\$ 47.035,53
Gastos Administrativos					
Arriendo	\$ 3.600,00	\$ 3.774,24	\$ 3.956,91	\$ 4.148,43	\$ 4.349,21
Gastos Pago Personal administrativo	\$ 41.686,42	\$ 46.570,32	\$ 48.824,32	\$ 51.187,42	\$ 53.664,89
Gastos Generales Administrativos	\$ 4.152,63	\$ 4.353,62	\$ 4.564,33	\$ 4.785,25	\$ 5.016,85
Depreciación Equipo Administrativo	\$ 1.888,58	\$ 1.888,58	\$ 1.888,58	\$ 690,35	\$ 690,35
Gastos Equipo de Oficina	\$ 1.035,00				
Total Gastos Administrativos	\$ 52.362,63	\$ 56.586,76	\$ 59.234,15	\$ 60.811,44	\$ 63.721,30
Gastos legales para constitución de la empresa	\$ 900,00				
Gastos de patentes, marcas y estudios previos	\$ 1.231,00				
Total Gastos Constitución	\$ 2.131,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Publicaciones en prensa	\$ 3.600,00	\$ 3.774,24	\$ 3.956,91	\$ 4.148,43	\$ 4.349,21
Contrato con Multitrabajos	\$ 4.800,00	\$ 5.032,32	\$ 5.275,88	\$ 5.531,24	\$ 5.798,95
Publicidad	\$ 2.919,20	\$ 3.060,49	\$ 3.208,62	\$ 3.363,91	\$ 3.526,73
Sueldos	\$ 19.908,32	\$ 21.796,58	\$ 22.851,53	\$ 23.957,54	\$ 25.117,09
Comisión 1%	\$ 1.330,00	\$ 1.433,16	\$ 1.538,80	\$ 1.631,71	\$ 1.750,56
Total Gastos Ventas	\$ 32.557,52	\$ 35.096,79	\$ 36.831,74	\$ 38.632,84	\$ 40.542,53
Interés	\$ 1.572,97	\$ 1.002,33	\$ 368,79	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Gastos Financieros	\$ 1.572,97	\$ 1.002,33	\$ 368,79	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal Gastos	\$ 88.624,13	\$ 92.685,87	\$ 96.434,68	\$ 99.444,28	\$ 104.263,84
Provisiones	\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
TOTAL	\$ 129.581,58	\$ 136.984,01	\$ 142.835,54	\$ 147.180,75	\$ 154.311,55

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.10. Proyección de Ingresos

Estos son los valores monetarios que percibe la empresa producto de la entrega del servicio de selección a través de Assessment Center, el ingreso es el resultado de la multiplicación entre el precio y la cantidad proyectada de contratos de selección que realizará ASSESS CENTER.

La clasificación de los ingresos se ha dividido en función del tipo de cargo que se va a seleccionar, partiendo del concepto de que el precio de un proceso para selección de un profesional en el nivel de staff, será menor al de un cargo de mando medio y este menor al de un directivo, con lo que establece una participación de los ingresos en función de esta estructura tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 74: Cantidades esperadas de contratos según cargo

Cantidad Servicio	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Selección Staff	50%	86	87	89	91	93
Selección mando medio	30%	51	53	54	55	56
Selección directivo	20%	34	35	36	36	37
Total		171	175	179	182	186

Fuente: Demanda

Elaborado por: El autor

Se propone una cobertura del equipo de ventas de 50% de selecciones a nivel de Staff,, 30% a nivel de mandos medios y 20% de directivos, esto en función de la frecuencia de contratación de servicios consultada a la empresa ADECCO. Las cantidades establecidas de acuerdo a la cobertura se multiplican por los precios y se determina los ingresos del proyecto para los dos segmentos, la tabla siguiente muestra el valor en dólares de ingresos proyectados por las actividades de la empresa.

Tabla 75: Ingresos del proyecto – Proyección a cinco años

Precio Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Selección staff	\$ 400,00	\$ 419,36	\$ 439,66	\$ 460,94	\$ 483,25
Selección mando medio	\$ 800,00	\$ 838,72	\$ 879,31	\$ 921,87	\$ 966,49
Selección directivo	\$ 1.700,00	\$ 1.782,28	\$ 1.868,54	\$ 1.958,98	\$ 2.053,79
	\$ 2.900,00	\$ 3.040,36	\$ 3.187,51	\$ 3.341,79	\$ 3.503,53

Total ingresos (precios x cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Selección staff	\$ 34.400,00	\$ 36.484,32	\$ 39.129,48	\$ 41.945,21	\$ 44.941,85
Selección mando medio	\$ 40.800,00	\$ 44.452,16	\$ 47.482,96	\$ 50.703,01	\$ 54.123,52
Selección directivo	\$ 57.800,00	\$ 62.379,80	\$ 67.267,52	\$ 70.523,27	\$ 75.990,39
Total	\$ 133.000,00	\$ 143.316,28	\$ 153.879,96	\$ 163.171,49	\$ 175.055,77

Fuente: Costos

Elaborado por: El autor

5.11. Balance de Situación

El balance de situación muestra el estado inicial de la empresa previo a que esta inicie su funcionamiento, se registran los activos, pasivos y patrimonio inicial, de la siguiente manera:

Tabla 76: Balance de situación inicial

Balance de Situación Inicial Empresa ASSESS CENTER Año 0

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo corriente		Pasivo corriente	\$ 0,00
Caja – Bancos	\$ 11.539,49		
		Préstamo	\$ 0,00
Activo fijo	\$ 0,00	Pasivo largo plazo	\$ 0,00
		TOTAL PASIVO	\$ 0,00
		Patrimonio	
		Capital accionistas	\$ 11.539,49
TOTAL ACTIVOS	\$ 11.539,49	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 11.539,49

Fuente: Inversiones

Elaborado por: El autor

Tabla 77: Proyección Balance de General

Balance General						
Empresa ASSESS CENTER						
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo						
Activo Corriente						
Bancos	\$ 11.539,49	\$ 14.395,22	\$ 16.313,12	\$ 21.144,92	\$ 33.313,22	\$ 62.211,74
Cuentas por cobrar						
Total Activo Corriente	\$ 11.539,49	\$ 14.395,22	\$ 16.313,12	\$ 21.144,92	\$ 33.313,22	\$ 62.211,74
Activo Fijo						
Muebles y Enseres		\$ 7.670,51	\$ 7.670,51	\$ 7.670,51	\$ 7.670,51	\$ 7.670,51
Dep. Acum. Mue. y Ens.		\$ 690,35	\$ 1.380,69	\$ 2.071,04	\$ 2.761,38	\$ 3.451,73
Equipo de Computación		\$ 6.889,18	\$ 6.889,18	\$ 6.889,18	\$ 6.889,18	\$ 6.889,18
Dep. Acum. Equi. De Computación		\$ 2.066,75	\$ 4.133,51	\$ 6.200,26	\$ 6.200,26	\$ 6.200,26
Total Activo Fijo		\$ 11.802,59	\$ 9.045,49	\$ 6.288,39	\$ 5.598,05	\$ 4.907,70
Garantías		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Provisiones Activos Fijos		\$ 291,19	\$ 291,19	\$ 291,19	\$ 291,19	\$ 291,19
Total Otros Activo		\$ 891,19	\$ 891,19	\$ 891,19	\$ 891,19	\$ 891,19
Total Activo	\$ 11.539,49	\$ 27.089,00	\$ 26.249,80	\$ 28.324,50	\$ 39.802,46	\$ 68.010,63
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar socios						\$ 13.997,84
Dividendos por pagar		\$ 241,63	\$ 453,42	\$ 790,82	\$ 1.145,00	\$ 1.485,37
Participación Trabajadores		\$ 512,76	\$ 949,84	\$ 1.656,66	\$ 2.398,61	\$ 3.111,63
Impuestos por pagar		\$ 668,30	\$ 1.184,13	\$ 2.065,31	\$ 2.990,27	\$ 3.879,17
Total Pasivo Corriente	\$ 0,00	\$ 1.422,70	\$ 2.587,39	\$ 4.512,79	\$ 6.533,88	\$ 22.474,01
Pasivo a Largo Plazo						
Prestamo largo Plazo		\$ 12.131,10	\$ 6.382,32	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pasivo Total Largo plazo	\$ 0,00	\$ 12.131,10	\$ 6.382,32	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pasivo Total	\$ 0,00	\$ 13.553,80	\$ 8.969,71	\$ 4.512,79	\$ 6.533,88	\$ 22.474,01
Patrimonio						
Capital Social	\$ 11.539,49	\$ 11.539,49	\$ 11.539,49	\$ 11.539,49	\$ 11.539,49	\$ 11.539,49
Reserva Legal		\$ 223,74	\$ 643,57	\$ 1.375,81	\$ 2.436,00	\$ 3.811,34
Utilidades Ejercicio		\$ 1.771,99	\$ 3.325,05	\$ 5.799,38	\$ 8.396,68	\$ 10.892,71
Utilidad de Ejercicios anteriores			\$ 1.771,99	\$ 5.097,04	\$ 10.896,42	\$ 19.293,09
Total Patrimonio	\$ 11.539,49	\$ 13.535,21	\$ 17.280,09	\$ 23.811,71	\$ 33.268,58	\$ 45.536,63
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 11.539,49	\$ 27.089,01	\$ 26.249,80	\$ 28.324,51	\$ 39.802,46	\$ 68.010,63

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El autor

5.12. Estado de Resultados

La finalidad del análisis del estado de resultados es establecer la utilidad que la empresa obtendrá en la operación, su diseño se sirve de los presupuestos de costos y gastos expuestos anteriormente y de la proyección de los ingresos por concepto de la venta del servicio. El estado de resultados es el primer paso para desarrollar la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 78: Estado de resultados financiado

	Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	INGRESOS	\$ 133.000,00	\$ 143.316,28	\$ 153.879,96	\$ 163.171,49	\$ 175.055,77
-	Costos de ventas	\$ 38.501,53	\$ 41.685,89	\$ 43.661,45	\$ 44.864,11	\$ 47.035,53
=	UTILIDAD BRUTA	\$ 94.498,47	\$ 101.630,39	\$ 110.218,51	\$ 118.307,39	\$ 128.020,24
	GASTOS OPERACIONALES	\$ 89.507,07	\$ 94.295,79	\$ 98.805,30	\$ 102.316,64	\$ 107.276,02
-	Gastos Administrativos	\$ 52.362,63	\$ 56.586,76	\$ 59.234,15	\$ 60.811,44	\$ 63.721,30
-	Gastos de Ventas	\$ 32.557,52	\$ 35.096,79	\$ 36.831,74	\$ 38.632,84	\$ 40.542,53
-	Gastos de Constitución	\$ 2.131,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-	Provisiones	\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
=	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.991,40	\$ 7.334,60	\$ 11.413,21	\$ 15.990,74	\$ 20.744,22
-	Gastos Financieros	\$ 1.572,97	\$ 1.002,33	\$ 368,79	\$ 0,00	\$ 0,00
=	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 3.418,42	\$ 6.332,27	\$ 11.044,42	\$ 15.990,74	\$ 20.744,22
-	15% Participación Trabajadores	\$ 512,76	\$ 949,84	\$ 1.656,66	\$ 2.398,61	\$ 3.111,63
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.905,66	\$ 5.382,43	\$ 9.387,75	\$ 13.592,13	\$ 17.632,59
-	Impuesto a la renta	\$ 668,30	\$ 1.184,13	\$ 2.065,31	\$ 2.990,27	\$ 3.879,17
=	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 2.237,36	\$ 4.198,29	\$ 7.322,45	\$ 10.601,86	\$ 13.753,42
-	Reserva Legal	\$ 223,74	\$ 419,83	\$ 732,24	\$ 1.060,19	\$ 1.375,34
=	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 2.013,62	\$ 3.778,47	\$ 6.590,20	\$ 9.541,68	\$ 12.378,08
-	Dividendos por pagar 12%	\$ 241,63	\$ 453,42	\$ 790,82	\$ 1.145,00	\$ 1.485,37
=	UTILIDAD NETA	\$ 1.771,99	\$ 3.325,05	\$ 5.799,38	\$ 8.396,68	\$ 10.892,71

Elaborado por: El autor

5.13. Flujo de Fondos

Este registra las entradas y salidas de efectivo producto de la operación de la empresa, se lo obtiene a partir de la utilidad neta obtenida en el estado de resultados, a la cual se le suman los valores correspondientes a las depreciaciones y

amortizaciones de activos, recuperación de capital de trabajo y valor residual de los activos. Por el contrario de ella se restan los valores por concepto de pago de capital de crédito en el tiempo establecido para la liquidación de la deuda.

El flujo de fondos permite la construcción de los indicadores de evaluación, para el caso del presente proyecto se propone la definición de dos tipos de flujos, uno para un escenario financiado y otro para un escenario de aporte de capital de los accionistas únicamente. Estos permitirán que se obtengan indicadores en dos escenarios y se compare la mejor opción para crear la empresa. A continuación se detallan los flujos para ambos escenarios:

Tabla 79: Flujo de Fondos Financiado

	Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-	Flujo inicial						
-	Ingresos	\$ 11.539,49	\$ 133.000,00	\$ 143.316,28	\$ 153.879,96	\$ 163.171,49	\$ 175.055,77
-	Costo de ventas		\$ 125.552,69	\$ 133.369,44	\$ 139.727,35	\$ 144.308,39	\$ 151.299,37
-	Gastos Financieros		\$ 1.572,97	\$ 1.002,33	\$ 368,79	\$ 0,00	\$ 0,00
-	Depreciación		\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 690,35	\$ 690,35
-	Provisiones		\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
-	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 661,32	\$ 3.575,17	\$ 8.287,32	\$ 15.300,40	\$ 20.053,88
=	15% Participación Trabajadores		\$ 0,00	\$ 512,76	\$ 949,84	\$ 1.656,66	\$ 2.398,61
-	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 661,32	\$ 3.062,41	\$ 7.337,48	\$ 13.643,74	\$ 17.655,26
=	Impuesto a la renta		\$ 0,00	\$ 668,30	\$ 1.184,13	\$ 2.065,31	\$ 2.990,27
-	UTILIDAD NETA		\$ 661,32	\$ 2.394,11	\$ 6.153,34	\$ 11.578,43	\$ 14.664,99
+	Depreciaciones		\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 690,35	\$ 690,35
+	Provisiones		\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
-	Dividendos		-	\$ 241,63	\$ 453,42	\$ 790,82	\$ 1.145,00
+	Provisiones Activos Fijos		\$ 291,19				
-	Garantía		\$ 600,00				
=	INVERSIÓN		-\$ 14.850,88				
-	Activo Fijo		-\$ 14.850,88				
-	Capital de trabajo						
+	Recuperación de capital de trabajo						\$ 13.997,84
+	Préstamo		\$ 17.309,23				
-	Amortización Deuda		\$ 5.178,13	\$ 5.748,78	\$ 6.382,32		
=	FLUJO DE CAJA	-\$ 11.539,49	\$ 2.855,73	\$ 1.917,90	\$ 4.831,80	\$ 12.168,30	\$ 28.898,52
+	SALDO INICIAL		\$ 11.539,49	\$ 14.395,22	\$ 16.313,12	\$ 21.144,92	\$ 33.313,22
=	FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 11.539,49	\$ 14.395,22	\$ 16.313,12	\$ 21.144,92	\$ 33.313,22	\$ 62.211,74

Elaborado por: El autor

Tabla 80: Flujo de Fondos con aporte del accionista

	Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos	\$ 11.539,49	\$ 133.000,00	\$ 143.316,28	\$ 153.879,96	\$ 163.171,49	\$ 175.055,77
-	Costo de Producción		\$ 125.552,69	\$ 133.369,44	\$ 139.727,35	\$ 144.308,39	\$ 151.299,37
-	Depreciación		\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 690,35	\$ 690,35
-	Provisiones		\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
=	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 2.234,30	\$ 4.577,50	\$ 8.656,11	\$ 15.300,40	\$ 20.053,88
-	15% Participación Trabajadores		\$ 0,00	\$ 335,14	\$ 686,62	\$ 1.298,42	\$ 2.295,06
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.234,30	\$ 4.242,35	\$ 7.969,48	\$ 14.001,98	\$ 17.758,82
-	Impuesto a la renta		\$ 0,00	\$ 436,80	\$ 855,99	\$ 1.618,69	\$ 2.861,17
=	UTILIDAD NETA		\$ 2.234,30	\$ 3.805,55	\$ 7.113,49	\$ 12.383,29	\$ 14.897,64
+	Depreciaciones		\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 2.757,10	\$ 690,35	\$ 690,35
+	Provisiones		\$ 2.455,91	\$ 2.612,25	\$ 2.739,40	\$ 2.872,36	\$ 3.012,18
-	Dividendos			\$ 352,82	\$ 525,19	\$ 817,23	\$ 1.145,00
+	Provisiones Activos Fijos		\$ 291,19				
-	Garantía		\$ 600,00				
=	INVERSIÓN						
-	Activo Fijo		-\$ 14.850,88				
=	FLUJO DE CAJA	-\$ 11.539,49	-\$ 7.702,48	\$ 8.966,93	\$ 12.102,50	\$ 12.946,75	\$ 15.133,33
+	SALDO INICIAL		\$ 11.539,49	\$ 3.837,01	\$ 12.803,94	\$ 24.906,44	\$ 37.853,19
=	FLUJO NETO DE CAJA	\$ 11.539,49	\$ 3.837,01	\$ 12.803,94	\$ 24.906,44	\$ 37.853,19	\$ 52.986,52

Elaborado por: El autor

5.14. Indicadores de Rendimiento en el Tiempo

Los indicadores de rendimiento en el tiempo permiten evaluar la rentabilidad de la creación de la empresa ASSESS CENTER en un período de cinco años, estos son: Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Relación Costo – Beneficio y Período de recuperación de la inversión.

5.14.1. Valor presente neto

El valor presente neto muestra la rentabilidad de inversión en la creación de la empresa expresada en dólares, esta se obtiene de la diferencia entre la sumatoria de los flujos de fondos descontados y el total de la inversión.

5.14.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento

El porcentaje utilizado para descontar los flujos de fondos proyectados es la tasa mínima aceptable de rendimiento, el valor correspondiente a la TMAR se obtiene de forma diferente para cada escenario de evaluación planteado, de la siguiente manera.

- **TMAR para el flujo financiado**

En el caso del flujo financiado, se define la TMAR como un valor global mixto que toma en cuenta la participación porcentual del capital aportado por los accionistas y el correspondiente al aporte de crédito, la fórmula para su obtención es:

$TMAR\ mixta = TMAR * \% \text{ de aporte de los socios} + Tasa\ interés * \% \text{ de aporte de crédito}$

$$TMAR\ mixta = 14,08\% * 40\% + 10,50\% * 60\%$$

$$TMAR\ mixta = 11,93\%$$

- **TMAR para el flujo con aporte de accionistas**

La fórmula para obtener la tasa de rendimiento en el escenario de aporte de los accionistas es:

$$TMAR = inflación + riesgo\ país + inflación * riesgo\ país$$

$$TMAR = 4,84\% + 8,81\% + (4,84\% * 8,81\%)$$

$$TMAR = 14,08\%$$

5.14.3. Cálculo del VPN

El valor presente neto se obtiene de la siguiente fórmula:

$$VPN = \sum \frac{FNF}{(1+i)^n} - I_0$$

Donde;

FNF= Flujo neto de efectivo

i= Tasa mínima atractiva de rendimiento

n= Período

A continuación se muestra el cálculo para los dos escenarios:

Tabla 81: Valor Presente Neto para el flujo financiado

TMAR		11,93%
AÑOS	FNF	FNA
1	\$ 2.855,73	\$ 2.551,34
2	\$ 1.917,90	\$ 1.530,83
3	\$ 4.831,80	\$ 3.445,59
4	\$ 12.168,30	\$ 7.752,38
5	\$ 28.898,52	\$ 16.448,72
Sumatoria		\$ 31.728,87

$$VPN = 31.728,87 - 11.539,49$$

$$VPN = USD. 20.189,38$$

Elaborado por: El autor

Tabla 82: Valor Presente Neto para el flujo con aporte de los accionistas

TMAR		14,08%
AÑOS	FNF	FNA
1	(\$ 7.702,48)	(\$ 6.752,04)
2	\$ 8.966,93	\$ 6.890,52
3	\$ 12.102,50	\$ 8.152,44
4	\$ 12.946,75	\$ 7.645,00
5	\$ 15.133,33	\$ 7.833,49
Sumatoria		\$ 23.769,42

$$VPN = 23.769,42 - 11.539,49$$

$$VPN = USD.12.229,93$$

Elaborado por: El autor

El Valor Presente Neto para ambos escenarios es positivo, lo que indica que la creación de la empresa genera rentabilidad para los accionistas en los dos escenarios evaluados, de estos el de mayor rendimiento en el tiempo es el que corresponde al flujo con financiamiento con un beneficio de USD. 20.189,38 para el accionista.

5.14.4. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es el valor porcentual que indica cuanta rentabilidad obtendrá el accionista de la empresa, esta convierte a 0 el VPN, lo que significa que es la tasa de iguala el flujo descontado con la inversión. Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = i1 + (i2 - i1) \frac{Van\ 1}{Van\ 1 - Van\ 2}$$

Reemplazando;

Tabla 83: Tasa interna de retorno flujo financiado

FNF	VAN 1	VAN 2
	i1= 44%	i2= 46%
\$ 2.855,73	\$ 1.983,15	\$ 1.955,98
\$ 1.917,90	\$ 924,91	\$ 899,74
\$ 4.831,80	\$ 1.618,16	\$ 1.552,57
\$ 12.168,30	\$ 2.829,96	\$ 2.678,05
\$ 28.898,52	\$ 4.667,27	\$ 4.356,24
Sumatoria	\$ 12.023,45	\$ 11.442,58
Inversión Inicial	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49
VAN	\$ 483,96	-\$ 96,91

$$TIR = 0,44 + (0,46 - 0,44) \frac{483,96}{483,96 - (-96,91)}$$

$$TIR = 45,66\%$$

Elaborado por: El autor

Tabla 84: Tasa interna de retorno flujo con aporte de los accionistas

FNF	VAN 1	VAN 2
	i1= 33%	i2= 35%
(\$ 7.702,48)	-\$ 5.791,34	-\$ 5.705,54
\$ 8.966,93	\$ 5.069,21	\$ 4.920,13
\$ 12.102,50	\$ 5.144,23	\$ 4.918,96
\$ 12.946,75	\$ 4.137,66	\$ 3.897,86
\$ 15.133,33	\$ 3.636,44	\$ 3.374,94
Sumatoria	\$ 12.196,20	\$ 11.406,34
Inversión Inicial	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49
VAN	\$ 656,71	-\$ 133,14

$$TIR = 0,33 + (0,35 - 0,33) \frac{656,71}{656,71 - (-133,14)}$$

$$TIR = 34,66\%$$

Elaborado por: El autor

La TIR resultante en ambos escenarios es positiva y mayor a 1, confirmando que existe rentabilidad en el proyecto; el escenario más idóneo para la implementación del proyecto es el financiado que registra un tasa de 45,66%.

5.14.5. Período de recuperación de la inversión

El indicador muestra el tiempo promedio en el que los accionistas recuperarán la inversión, estos se obtiene a través de los flujos actualizados.

Tabla 85: Periodo de recuperación de la inversión del flujo financiado

Años	FNF	FNA	PRI
0	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49
1	\$ 2.855,73	\$ 2.551,34	-\$ 8.988,15
2	\$ 1.917,90	\$ 1.530,83	-\$ 7.457,31
3	\$ 4.831,80	\$ 3.445,59	-\$ 4.011,73
4	\$ 12.168,30	\$ 7.752,38	\$ 3.740,66
5	\$ 28.898,52	\$ 16.448,72	\$ 20.189,38

Elaborado por: El autor

La suma de los flujos actualizados para los años 1 y 4 es de 15.280,14 es decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos del 1 y 4.

El costo no recuperado al principio del año tres es de 4.011,73, si dividimos este costo no recuperado para el flujo del año cuarto tenemos 0,52 a esto le sumamos el periodo anterior al de la recuperación total que es 3.

El período de recuperación de la inversión, para este proyecto, es de 3,52 períodos.

Tabla 86: Recuperación de la inversión financiado.

AÑOS	MESES	DIAS
3	12*0,52	
3	6,21	
3	6	30*0,21
3	6	6

Elaborado por: El autor

En el caso del proyecto de la consultora de selección de personal la inversión se recuperará en 4 años, 6 meses y 6 días, siempre y cuando se realice el préstamo con la entidad financiera.

Tabla 87: Periodo de recuperación de la inversión del flujo con aporte de los accionistas.

Años	FNF	FNA	PRI
0	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49	-\$ 11.539,49
1	-\$ 7.702,48	-\$ 6.752,04	-\$ 18.291,53
2	\$ 8.966,93	\$ 6.890,52	-\$ 11.401,00
3	\$ 12.102,50	\$ 8.152,44	-\$ 3.248,56
4	\$ 12.946,75	\$ 7.645,00	\$ 4.396,44
5	\$ 15.133,33	\$ 7.833,49	\$ 12.229,93

Elaborado por: El autor

La suma de los flujos actualizados para los años 1 y 4 es de 15.935,93 es decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos del 1 y 4.

El costo no recuperado al principio del año tres es de 3.248,56, si dividimos este costo no recuperado para el flujo del año cuarto tenemos 0,42 a esto le sumamos el periodo anterior al de la recuperación total que es 3.

El período de recuperación de la inversión, para este proyecto, es de 3,42 períodos.

Tabla 88: Recuperación de la inversión accionista.

AÑOS	MESES	DIAS
3	12*0,42	
3	5,09	
3	5	30*0,9
3	5	3

Elaborado por: El autor

En el caso del proyecto de la consultora de selección de personal la inversión se recuperará en 3 años, 5 meses y 3 días.

5.15. Punto de Equilibrio

De la relación existente entre los costos, gastos e ingresos se deriva el cálculo del punto de equilibrio, para su determinación es necesario identificar los costos variables que son los que cambian en función del proceso producto de la empresa y los costo fijos que son los que permanecen iguales a pesar de que el número de selección de personal se incrementa.

Tabla 89: Costos variables

Gastos variables	
Mano de obra directa	\$ 21.835,06
Servicios Básicos de producción del servicio	\$ 508,46
Total C. Variables	\$ 22.343,51

Elaborado por: El autor

Los costos variables suman en total USD. 22.343,51 y hacen referencia a la provisión de publicaciones en prensa para selección que se incrementará en función de un incremento en los candidatos a seleccionar.

Tabla 90: Costos fijos

Total C. Fijos	\$ 16.158,02
Gastos Administrativo	\$ 52.362,63
Gasto de Constitución	\$ 2.131,00
Gasto Ventas	\$ 32.557,52
Gastos Financieros	\$ 1.572,97
Total	\$ 104.782,15

Elaborado por: El autor

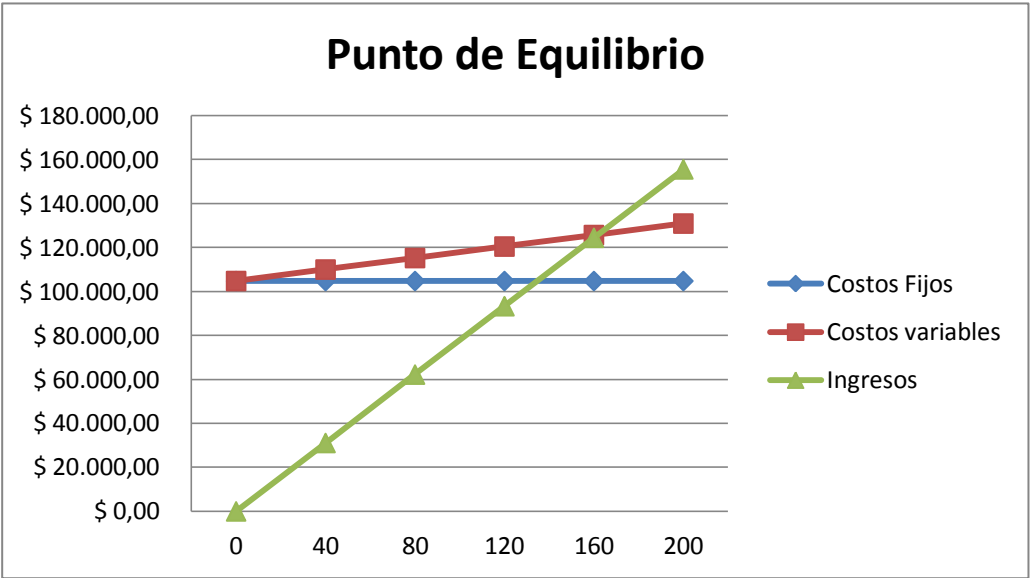
Los costos fijos ascienden a USD 104.782.15 que superan por mucho a los costos de generación del servicio, característica particular de las empresas de servicios. Para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ingresos}}}$$

$$Pe = \frac{104.782,15}{1 - \frac{\$ 22.343,51}{133.000}}$$

$$Pe = USD. 125.939,53$$

Gráfico 27: Punto de equilibrio



Elaborado por: El autor

5.16. Índices Financieros

Los indicadores financieros establecen la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados, ayuda a la toma de decisiones ya que da a conocer los puntos débiles o fuertes de la empresa.

5.16.1. Indicadores de Endeudamiento

“Sirve para analizar si la política de financiamiento de una empresa es adecuada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos...” Es decir permite medir el nivel de financiamientos que tiene la empresa y el riesgo que corren los acreedores y los accionistas y da a conocer información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

- **Nivel de Endeudamiento**

Mide el porcentaje de la inversión de la empresa que ha sido financiada por una deuda, en este caso por la CFN. Indica el grado de participación de acreedores en los activos de la empresa.

Nivel de Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Nivel de Endeudamiento = 50%

Lo anterior, indica que el 50% del total de la inversión (Activo Totales), ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

- **Nivel de Apalancamiento**

Este índice mide el nivel de endeudamiento de la empresa con relación a su Patrimonio. Determina el Grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores.

$\text{Apalancamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Patrimonio}$

$\text{Apalancamiento} = 0,99$

Del resultado obtenido se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio 0,99 veces.

5.16.2. Indicadores de Rentabilidad

Son las razones financieras que nos permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos y establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

- **Margen Bruto**

Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuesto, es decir nos indica, cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de producción del servicio.

$\text{Margen Bruto} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$

$\text{Margen Bruto} = 0,71\%$

El resultado obtenido, indica que las ventas generaron 69% de utilidad bruta, es decir que cada \$1 vendido genero 0,71 centavos de utilidad, descontando solamente el costo del servicio vendido.

- **Rentabilidad Operacional**

Permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontados el costo de producción y los gastos de administración y ventas.

$\text{Rentabilidad Operacional} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$

$\text{Rentabilidad Operacional} = 3,75\%$

El resultado obtenido, indica que la empresa género una utilidad operacional, equivalente al 3,75%, con respecto al total de las ventas, de cada \$1 vendido se obtienen 0,03 centavos de utilidad operacional, descontando todos los costos y gastos propios de la operación.

- **Rentabilidad Neta**

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa.

Rentabilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas Netas

Rentabilidad Neta = 1%

El resultado obtenido, indica que la empresa genero una rentabilidad del 1% de las ventas netas, que equivale a decir que por cada \$1 vendido se genera 0,01 centavos de utilidad neta, después de haber descontado todos los costo y gastos operacionales y no operacionales.

- **Rentabilidad del Activo Total**

Esta razón muestra la capacidad del activos para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado.

Rentabilidad del Activo Total = Utilidad Neta / Activo Total

Rentabilidad del Activo Total = 6%

Significa que la utilidad neta corresponde a 6% con respecto al activo total. Es decir, que por cada \$1 invertido en activo total se genera 0,06 centavos de utilidad neta.

CAPÍTULO VI

6. IMPACTOS DEL PROYECTO

La creación de la empresa consultora en Assessment Center impacta los factores ambientales, económicos y sociales quienes están involucrados en la ejecución del presente proyecto, por lo tanto en este capítulo se desarrolla un análisis sobre los beneficios que esta genera.

6.1. Impacto Ambiental

6.1.1. Historia de la Evaluación de Impacto Ambiental

Impacto Ambiental es la alteración del medio ambiente provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada.

La evaluación del impacto ambiental surge en el fin de los años 60 en Estados Unidos con el nombre de “enviromental impacto assessment” (E.I.A,) la cual introduce las primeras formas de control de las interacciones de las intervenciones humanas con el ambiente, todo esto con la intención de reducir, mitigar, corregir y compensar los impactos.

En 1969 se da un paso adelante, en los Estados Unidos, con la aprobación del “National Environmental Policy Act” (N.E.P.A.). Esta normativa dispone la introducción del EIA, el refuerzo del “Environmental Protection Agency” (con un rol administrativo de control), y dispone la creación del “Council on Environmental Quality” (con un rol consultivo para la presidencia).

En el 1979 se aprueba el “Regulations forimplementing the Procedural Previsions of N.E.P.A.”, un reglamento que vuelve obligatorio el EIA para todos los proyectos públicos, o que estén financiados por fondos públicos. El estudio del impacto ambiental es ejecutado directamente por la autoridad competente en otorgar la respectiva licencia final, está prevista la emanación de dos actos separados: uno

relativo a la evaluación de los impactos ambientales y el otro relativo a la autorización de ejecutar la obra.

En 1973 en Canadá surge la norma “Environmental Assessment Review Process”, una norma específica referida a la evaluación del impacto ambiental, siguiendo en líneas generales la normativa de los Estados Unidos. En el 1977 se introducen cambios en la normativa sin alterar su sustancia. La norma se aplica a proyectos públicos o a proyectos financiados con recursos públicos.

En 1976 en Francia se aprueba la ley n. 76-629 (del 10 de julio del 1976), relativa a la protección de la naturaleza. Esta ley introduce tres niveles diferentes de evaluación: Estudios ambientales; noticias de impactos; y, estudios de impactos. Se inician las bases para el estudio de impactos ambientales en el ámbito europeo. En efecto en 1985 la Comunidad Europea emana la Directiva 337/85/CEE referida a evaluación del impacto ambiental en determinados proyectos públicos y privados. La primera aplicación de esta nueva normativa se da en Holanda, en 1986, aprobando una norma ampliada, con particular énfasis en las evaluaciones a ser efectuadas en fase de diseño. El elemento central de la norma holandesa es el análisis comparativo de las alternativas y evaluación de sus respectivos impactos, con la finalidad de determinar la mejor solución en términos ambientales.

En 1979 se comienza a considerar los impactos ambientales de los grandes embalses en Brasil, dirigidos principalmente a elaborar planes de mitigación, en la fase de llenado de los embalses.⁶³

Los impactos ambientales se dividen en tres impactos cada uno dependiendo de la actividad económica que se dediquen las empresas o industrias:

- **Impacto Ambiental Crítico:** Aquel cuya magnitud es superior al umbral aceptable. Con él se produce una pérdida permanente de la calidad de las condiciones ambientales, sin posible recuperación, incluso con la adopción de medidas protectoras o correctoras.

⁶³ http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_impacto_ambiental

- **Impacto Ambiental Severo:** Aquel en el que la recuperación de las condiciones del medio exige la adecuación de medidas protectoras o correctoras, y en que, aún con esas medidas, aquella recuperación precisa de un período de tiempo dilatado.
- **Impacto Ambiental Moderado:** Aquel cuya corrección no precisa de prácticas protectoras o correctivas intensivas, y en el que la consecución de las condiciones ambientales iniciales requiere cierto tiempo.⁶⁴

6.1.2. Impacto Ambiental de Proyecto

El impacto ambiental para este proyecto será intrascendente, debido a que es una empresa que oferta un servicio y los insumos que se utilizan no afectan en si al medio ambiente, sino más bien se apoya en la realización de campañas para tener un mejor cuidado ambiental.

Para la elaboración de nuestro servicio se utiliza computadoras, impresoras, hojas de papel bond que a su vez se reciclan con la finalidad de poder ser partícipe del cuidado del medio ambiente.

Se buscará que los empleados tomen conciencia acerca de la importancia de minimizar el consumo de los servicios básicos como agua y luz eléctrica con la finalidad de mitigar futuros impactos ambientales.

Analizando que el impacto ambiental se origina cuando una actividad, producto o servicio de una organización causa un cambio en el medio ambiente, por lo que se puede constatar que la Consultora de Selección de Personal mediante el método del Assessment Center en sus procesos no ocasiona daño alguno al medio ambiente, más bien colabora con campañas para la mejora del cuidado de nuestro Ambiente.

⁶⁴Reconocimiento de los Problemas Ambientales, Manuel Pivet Reyes.

En base a lo antes expuesto, se procede a realizar la ficha de evaluación ambiental⁶⁵, cuyos factores de medición están de acuerdo al puntaje señalado en el mismo a evaluar:

Valoración preliminar

- De acuerdo al anexo No. 4 (Valoración ambiental por actividades productivas) adjudique el respectivo puntaje al proyecto:

Valoración : 2

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

Contaminación al aire:

- Señale la fuente principal de energía del proyecto:

			Calificación
a	Electricidad	X	6
b	Gas		
C	Gasolina		
D	Diesel		
e	Madera		
f	Ninguna		
Puntaje			6

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

- Ruido en el área comprendida del proyecto es:

			Calificación
a	Muy alto		
b	Alto		
c	Medio		
d	Bajo	x	2
e	Muy bajo		
f	Ninguno		
Puntaje			2

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

⁶⁵Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Contaminación del agua:

4. Especifique el tipo de sustancias que contienen el aguas de desecho (provenientes del proceso de limpieza, baños, etc.):

			Calificación
a	Detergentes	X	4
b	Colorantes		
c	Ácidos		
d	Lejías		
e	Preservantes		
f	Saborizantes		
g	Materia orgánica		
h	Plaguicidas		
i	Otros compuestos: lubricantes, etc.)		
j	No hay aguas de desecho		
Puntaje			4

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

5. Describa el camino de las aguas de desecho:

			Calificación
a	Alcantarillado	X	4
b	Calle		
c	Río		
d	Quebrada		
e	Tanque séptico		
f	Recicladas		
g	No hay aguas de desecho		
Puntaje			4

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

Desechos sólidos:

6. Especifique el tipo de desechos sólidos generados:

			Calificación
a	Papel	X	2
b	Plástico		
c	Textiles (retazos)		
d	Metales		
e	Desechos orgánicos		
f	No hay desechos sólidos		
Puntaje			2

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

7. Especifique el destino de los desechos sólidos:

			Calificación
a	Recolector de basura		
b	Alcantarillado		
c	Calle		
d	Río		
e	Quebrada		
f	Quemados		
g	Enterrados		
h	Reusados o reciclados	X	4
i	No hay desechos sólidos		
Puntaje			4

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

Salud y seguridad laboral:

8. A su criterio y considerando el tipo de actividad por usted analizada califique las medidas de protección presente en este proyecto:

	Puntaje	2	Puntos
Muy bueno	2	2	Puntos
Bueno	5		Puntos
Regular	7		Puntos
Malo	10		Puntos

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los cálculos realizados, el impacto ambiental del proyecto obtuvo un puntaje de 24 puntos, equivalente al 24%, en base a las categorías ambientales y porcentajes de los proyectos, se manifiesta que estamos dentro de la categoría I con un criterio de beneficioso al ambiente.

Tabla 100: Resultados del impacto ambiental

Ficha de evaluación ambiental			
(CFN)			
Puntaje:	24	Categoría ambiental:	Criterio:
Porcentaje:	2%	I	Beneficioso al ambiente

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.

Elaborado por: El autor

6.2. Impacto Económico

El impacto económico del proyecto está determinado por la cantidad de beneficio que genera a los actores involucrados: accionistas, empleados, proveedores, instituciones de control y empresas. A continuación se detallan los impactos positivos percibidos para cada actor en función de los indicadores económicos identificados:

- **Accionistas:**
 - Rentabilidad sobre la inversión de 65,66%.
 - Recuperación de la inversión del proyecto al cuarto año de operación de la empresa.
 - Obtención de ingresos por encima de los 160 mil dólares al primer año de operación.
- **Empleados:**
 - Contratación bajo relación de dependencia con derecho a todos los beneficios que ampara la ley.
 - Remuneración mensual fijada en función de las tablas salariales dispuestas por el Ministerio de relaciones laborales.
 - Incremento salarial en función de la inflación (proyecciones)

- **Proveedores:**
 - Incremento en los volúmenes de ventas consecuencia de la entrega de bienes o servicios a la empresa
 - Beneficio obtenido por medio de los pagos regulares de contratos adquiridos
 - Cobro de intereses por concesión de créditos.
- **Instituciones de control:**
 - Generación de impuesto al valor agregado e impuesto a la renta producto de las actividades de la empresa.
- **Empresas en general:**
 - Obtención de candidatos idóneos para los cargos vacante, que generen rentabilidad en sus puestos de trabajo y beneficios.

Los impactos económicos permiten que el proyecto además de obtener una rentabilidad económica, contribuya al desarrollo sectorial y a la generación de ingresos para el país, lo que potencialmente es una forma de contribuir a un mejor desarrollo del nivel de vida de la sociedad ecuatoriana en general.

6.3. Impacto Social

El impacto social se refiere a la contribución que el proyecto brinda a la sociedad y como esos beneficios mejoran el nivel de vida de las personas. El indicador más palpable del impacto social del proyecto es la generación de empleo; la operación de la empresa requiere la contratación 12 personas para los distintos cargos, beneficiando a la mejora de igual número de familias que a través del ingreso podrán acceder a mejores condiciones.

Por otro lado, la contribución a la selección de personal idóneo para las organizaciones contratantes impacta en el mercado laboral que atiende las necesidades de nuevas plazas de empleo para profesionales, contribuyendo a mejorar los índices de ocupación de la población económicamente activa. Con esta explicación se definen por cada actor participante en el proyecto los beneficios sociales identificados:

- **Accionistas:**
 - Generación de plazas de trabajo para las sociedad en general
 - Responsabilidad social sobre quienes trabajan en la empresa y sus clientes.
- **Empleados:**
 - Ocupación de una plaza de empleo y remuneración justa que mejora su nivel de vida.
- **Instituciones de control:**
 - Contribución con proyectos gubernamentales de mejoras en salud, educación e intervención social a través del pago de impuestos.
- **Mercado laboral:**
 - Nuevas ofertas laborales que contribuyen a incrementar el nivel de ocupación profesional.

6.3.1. Beneficios creados por la empresa en el corto plazo

Entre los beneficios de corto plazo se pueden citar:

- Inserción laboral
- Generación de utilidades para los accionistas desde el primer año de operaciones
- Atención a 96 empresas con procesos de selección especializados.
- Fomento de una cultura de selección tecnificada que se acople a las competencias, perfil y modelo de empleo que ofertan las empresas.
- Relaciones comerciales ganar – ganar con proveedores.

En conclusión, la creación de una empresa especializada en Assessment Center trae múltiples impactos positivos en la sociedad que se traducen en mejoras económicas y en el nivel de vida de los que tienen relación con su operación; además de reducir sustancialmente el impacto ambiental pues al no tener procesos de transformación no existe desperdicio lo que genera una ventaja competitiva adicional.

CONCLUSIONES

- El sistema de recursos humanos en las organizaciones se relaciona directamente con el desempeño empresarial, de allí la importancia de establecer herramientas de selección que permitan a las instituciones obtener el mejor personal en pro de sus proyectos y crecimiento.
- El mercado de Quito muestra condiciones idóneas para la apertura de una empresa de selección de personal a través de Assessment Center, pues según los datos recopilados en la investigación de mercados, el 46% de empresas consideran que la rotación de personal está por encima del rango aceptable. La mayor rotación se da en el nivel operativo y en menor grado en los mandos directivos
- La contratación de empresas seleccionadoras o consultoras en recursos humanos para procesos de selección de personal es utilizada por un 24% de empresas. Los costos de contratación de empresas especializadas oscilan en un rango desde los 1000 a los 6000 dólares.
- La empresa busca posicionarse en dos nichos de mercado de empresas que usan servicios de selección de personal; las organizaciones que prefieren contratar los servicios continuos por un año y las que según su necesidad contratan a la consultora.
- La estrategia de marketing a aplicarse para cumplir con los objetivos propuestos y de los condicionantes de la demanda descritos con anterioridad es la de **ESPECIALIZACIÓN**, buscando una cobertura de demanda del 10%.
- La ubicación de la empresa será en la Av. Checoslovaquia y Suiza, cercana a los centros financieros de la ciudad posibilitando la labor comercial y facilitando el aprovisionamiento de candidatos.
- El nombre de la empresa será: ASSESS CENTER, que comunica de forma directa la razón de ser de su creación.
- La estructura organizacional será vertical dirigida por una cabeza que es la junta de accionistas, bajo su dirección se encuentra la gerencia que a su vez controla las actividades del departamento administrativo.

- La puesta en marcha del negocio requiere una inversión de \$ 27.627,81 dólares, se financiará con aportes de capital de accionistas y de crédito; esta inversión generará un VAN de \$ 34.451,56 dólares una TIR de 64,18% y se recuperará en tercer año.
- El impacto ambiental está considerado en categoría I, es decir sin impacto o beneficioso para el ambiente; indicando que la operación de la empresa no atenta contra el buen vivir de las personas de la ciudad.
- El impacto económico se refleja en la generación de ingresos para los accionistas, empleados, proveedores y el Servicio de Rentas Internas, ya que los ingresos generados permiten aportar mayor cantidad de impuestos, generan plazas de trabajo remuneradas y dependen de la utilización de otros servicios.
- Los beneficios de corto plazo del proyecto son: Inserción laboral, generación de utilidades, atención a 96 empresas, fomento de una cultura de selección tecnificada y relaciones comerciales ganar – ganar con proveedores.

RECOMENDACIONES

- Establecer convenios con instituciones educativas para generar aprovisionamiento de candidatos, contribuyendo a la generación de empleo de los profesionales jóvenes.
- Participar de espacios de debate sobre recursos humanos tanto en el internet como en seminarios y charlas relacionadas con el objeto de promocionar la actividad de la empresa y contribuir con la gestión del talento humano en las empresas de la ciudad.
- Mantener actualizado al personal de selección en nuevas herramientas para la aplicación del Assessment Center.
- Analizar la oportunidad futura de desarrollar la línea de capacitación como otro producto principal que genere ingresos para la compañía.
- Proporcionar siempre un feedback a los postulantes no seleccionados con el objeto de sugerir posibles mejoras en la búsqueda de empleo y crear bases de datos para futuras selecciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ADECCO, Departamento de selección de personal, 2011.
- ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RRHH*, Granica, Argentina, 2008
- BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, McGraw Hill, México, 2001, pág. 46
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, Colombia, 2001.
- Corporación Financiera Nacional, Ficha de Evaluación Ambiental, 2003.
- DELLOITE, *Boletín corporativo: Plan de Sucesión*, México 2010.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_impacto_ambiental
- INEC, Presentación preliminar de los resultados del Censo Económico 2010, 14 de Diciembre de 2010. Pág. 12.
- MIRANDA, Juan José, *Gestión de proyectos: identificación, formulación y evaluación financiera*, MM Editores, Bogotá, 2006, Pág. 123
- MONDY & NOE, *Administración de Talento Humano*, PRENTICEHALL México, 2005, Pág. 483
- Reconocimiento de los Problemas Ambientales, Manuel Pivet Reyes.
- RIVERO DELGADO, Yaqueline, *Gestión y Evaluación por Competencias*, Gerencia de RRHH PORRET, Miquel, *Gestión de Personas*, ESIC Editorial, Madrid, 2010, Pág. 164
- SAPAG CHAIN, Nassir, *Preparación y Evaluación de proyectos*, McGraw Hill, México, 1991, Pág. 153

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA – SEDE QUITO

La presente encuesta tiene fines académicos, rogamos conteste con total sinceridad y objetividad.

Objetivo: Recopilar información sobre el comportamiento de los servicios de selección de personal, los medios utilizados y las tendencias de valoración de cargos para la contratación en las empresas privadas.

Datos del encuestado

Edad

18 a 30 años ____

31 a 40 años ____

41 a 50 años ____

Más de 50 años ____

Género

M ____

F ____

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Construcción _____

Comercio al por Mayor y al Por Menor... _____

Hoteles y Restaurantes _____

Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones _____

Intermediación Financiera _____

Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler _____

Administración Pública y Defensa _____

Enseñanza _____

Actividades de Servicios Sociales y de Salud _____

Otras Actividades Comunitarias Sociales y Personales de Tipo Servicios _____

Hogares Privados con Servicio Doméstico _____

2. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

Menos de 10 personas _____

Entre 10 y 50 personas _____

Entre 51 y 100 personas _____

Más de 100 personas _____

3. ¿Cómo calificaría el índice de rotación de personal en su empresa?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

4. ¿Qué nivel de la organización es el más propenso a la rotación de personal?

Directivo _____

Mando Medio _____

Operativo _____

5. ¿Qué área se encarga de la selección de personal en su empresa? (Escoja una sola respuesta)

Gerencia General _____

Recursos Humanos – Talento humano _____

Jefaturas de cada área _____

Seleccionadoras externas _____

Otros _____

6. ¿Cuáles son los medios de aprovisionamiento de personal que utilizan?

Propios (publicaciones en prensa, internet, etc) _____ (pase pregunta 10)

Seleccionadoras	_____ (pase pregunta 6)
Consultoras de recursos humanos	_____ (pase pregunta 6)
Otras	_____ (pase pregunta 10)

7. ¿Con que frecuencia anual contrata los servicios de estas empresas? (Escoja una sola respuesta)

Una vez por año	_____			
Dos o tres veces por año	_____			
Más de tres veces por año	_____			
Contrato anual por varios procesos	_____	¿Cuántos	al	año?

8. ¿Qué promedio de presupuesto invierte su empresa al año en la contratación de estas empresas?

De 0 a 1.000	_____
1.001 a 3.000	_____
3.001 a 6.000	_____
6.001 a 10.000	_____
10.001 y más	_____

9. ¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

Excelente	_____
Muy bueno	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Malo	_____

10. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre lo que es un Assesment Center?

Avanzado	_____
Medio	_____
Básico	_____
Ninguno	_____

11. ¿Ha aplicado para su empresa este proceso alguna vez?

Si ____

No ____

- 12. ¿Si existiere una empresa consultora especializada en Assesment Center (método de selección que consiste en exponer a los candidatos/as a varias situaciones simuladas, pero lo más parecidas posible a la realidad cotidiana de trabajo), estaría dispuesto a contratarla?**

Si ____

No ____ (Fin de la encuesta)

¿Por qué?

- 13. ¿A través de que medio le gustaría que le oferte los servicios la nueva empresa?**

Ejecutivos de venta ____

Envío de información por courier ____

Ferias y eventos empresariales ____

Correo electrónico ____

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2: Días Laborables

MES	DIAS LABORABLES
Enero	21
Febrero	20
Marzo	23
Abril	21
Mayo	21
Junio	22
Julio	21
Agosto	22
Septiembre	22
Octubre	20
Noviembre	20
Diciembre	21
TOTAL	21

Anexo 3: Rol de Pagos

Cargo	Nro. Personas	Sueldo Básico	Total Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte IECE (0,5%) / SECAP (0,5%)	Aporte Patronal 11,15%	Total Remuneración Año 1
Gerente	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 264,00	\$ 600,00	\$ 144,00	\$ 1.605,60	\$ 18.213,60
Jefe administrativo financiero	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 264,00	\$ 350,00	\$ 84,00	\$ 936,60	\$ 10.734,60
Contador	1	\$ 283,95	\$ 283,95	\$ 3.407,40	\$ 283,95	\$ 264,00	\$ 141,98	\$ 34,07	\$ 379,93	\$ 4.511,32
Jefe Comercial	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 264,00	\$ 350,00	\$ 84,00	\$ 936,60	\$ 10.734,60
Agentes comerciales	2	\$ 264,00	\$ 528,00	\$ 6.336,00	\$ 528,00	\$ 528,00	\$ 264,00	\$ 63,36	\$ 706,46	\$ 8.425,82
Jefe de Servicio	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 264,00	\$ 350,00	\$ 84,00	\$ 936,60	\$ 10.734,60
Especialista 1	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00	\$ 550,00	\$ 264,00	\$ 275,00	\$ 66,00	\$ 735,90	\$ 8.490,90
Asistente de selección	3	\$ 279,72	\$ 839,16	\$ 10.069,92	\$ 839,16	\$ 792,00	\$ 419,58	\$ 100,70	\$ 1.122,80	\$ 13.344,16
Total		\$ 4.677,67	\$ 5.501,11	\$ 66.013,32	\$ 5.501,11	\$ 2.904,00	\$ 2.750,56	\$ 660,13	\$ 7.360,49	\$ 85.189,60

Cargo	Nro. Personas	Sueldo Básico	Total Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte IECE (0,5%) / SECAP (0,5%)	Aporte Patronal 11,15%	Fondos de Reserva (8,33%)	Total Remuneración Año 2
Gerente	1	\$ 1.258,08	\$ 1.258,08	\$ 15.096,96	\$ 1.258,08	\$ 276,78	\$ 629,04	\$ 150,97	\$ 1.683,31	\$ 1.258,08	\$ 20.353,22
Jefe administrativo financiero	1	\$ 733,88	\$ 733,88	\$ 8.806,56	\$ 733,88	\$ 276,78	\$ 366,94	\$ 88,07	\$ 981,93	\$ 733,88	\$ 11.988,03
Contador	1	\$ 297,69	\$ 297,69	\$ 3.572,32	\$ 297,69	\$ 276,78	\$ 148,85	\$ 35,72	\$ 398,31	\$ 297,69	\$ 5.027,37
Jefe Comercial	1	\$ 733,88	\$ 733,88	\$ 8.806,56	\$ 733,88	\$ 276,78	\$ 366,94	\$ 88,07	\$ 981,93	\$ 733,88	\$ 11.988,03
Agentes comerciales	2	\$ 276,78	\$ 553,56	\$ 6.642,66	\$ 276,78	\$ 553,56	\$ 138,39	\$ 66,43	\$ 740,66	\$ 553,56	\$ 8.972,02
Jefe de Servicio	1	\$ 733,88	\$ 733,88	\$ 8.806,56	\$ 733,88	\$ 276,78	\$ 366,94	\$ 88,07	\$ 981,93	\$ 733,88	\$ 11.988,03
Especialista 1	1	\$ 576,62	\$ 576,62	\$ 6.919,44	\$ 576,62	\$ 6,78	\$ 288,31	\$ 69,19	\$ 771,52	\$ 576,62	\$ 9.478,48
Asistente de selección	3	\$ 293,26	\$ 879,78	\$ 10.557,30	\$ 293,26	\$ 830,33	\$ 146,63	\$ 105,57	\$ 1.177,14	\$ 879,78	\$ 13.990,01
Total		\$ 4.904,07	\$ 5.767,36	\$ 69.208,36	\$ 4.904,07	\$ 3.044,55	\$ 2.452,03	\$ 692,08	\$ 7.716,73	\$ 5.767,36	\$ 93.785,20

Cargo	Nro. Personas	Sueldo Básico	Total Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte IECE (0,5%) / SECAP (0,5%)	Aporte Patronal 11,15%	Fondos de Reserva (8,33%)	Total Remuneración Año 3
Gerente	1	\$ 1.318,97	\$ 1.318,97	\$ 15.827,65	\$ 1.318,97	\$ 290,17	\$ 659,49	\$ 158,28	\$ 1.764,78	\$ 1.318,97	\$ 21.338,31
Jefe administrativo financiero	1	\$ 769,40	\$ 769,40	\$ 9.232,80	\$ 769,40	\$ 290,17	\$ 384,70	\$ 92,33	\$ 1.029,46	\$ 769,40	\$ 12.568,26
Contador	1	\$ 312,10	\$ 312,10	\$ 3.745,22	\$ 312,10	\$ 290,17	\$ 156,05	\$ 37,45	\$ 417,59	\$ 312,10	\$ 5.270,69
Jefe Comercial	1	\$ 769,40	\$ 769,40	\$ 9.232,80	\$ 769,40	\$ 290,17	\$ 384,70	\$ 92,33	\$ 1.029,46	\$ 769,40	\$ 12.568,26
Agentes comerciales	2	\$ 290,17	\$ 580,35	\$ 6.964,17	\$ 290,17	\$ 580,35	\$ 145,09	\$ 69,64	\$ 776,50	\$ 580,35	\$ 9.406,27
Jefe de Servicio	1	\$ 769,40	\$ 769,40	\$ 9.232,80	\$ 769,40	\$ 290,17	\$ 384,70	\$ 92,33	\$ 1.029,46	\$ 769,40	\$ 12.568,26
Especialista 1	1	\$ 604,53	\$ 604,53	\$ 7.254,34	\$ 604,53	\$ 290,17	\$ 302,26	\$ 72,54	\$ 808,86	\$ 604,53	\$ 9.937,24
Asistente de selección	3	\$ 307,45	\$ 922,36	\$ 11.068,28	\$ 307,45	\$ 870,52	\$ 153,73	\$ 110,68	\$ 1.234,11	\$ 922,36	\$ 14.667,13
Total		\$ 5.141,43	\$ 6.046,50	\$ 72.558,05	\$ 5.141,43	\$ 3.191,91	\$ 2.570,71	\$ 725,58	\$ 8.090,22	\$ 6.046,50	\$ 98.324,41

Cargo	Nro. Personas	Sueldo Básico	Total Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte IECE (0,5%) / SECAP (0,5%)	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva (8,33%)	Total Remuneración Año 4
Gerente	1	\$ 1.382,81	\$ 1.382,81	\$ 16.593,71	\$ 1.382,81	\$ 304,22	\$ 691,40	\$ 165,94	\$ 1.850,20	\$ 1.382,81	\$ 22.371,09
Jefe administrativo financiero	1	\$ 806,64	\$ 806,64	\$ 9.679,66	\$ 806,64	\$ 304,22	\$ 403,32	\$ 96,80	\$ 1.079,28	\$ 806,64	\$ 13.176,56
Contador	1	\$ 327,21	\$ 327,21	\$ 3.926,49	\$ 327,21	\$ 304,22	\$ 163,60	\$ 39,26	\$ 437,80	\$ 327,21	\$ 5.525,79
Jefe Comercial	1	\$ 806,64	\$ 806,64	\$ 9.679,66	\$ 806,64	\$ 304,22	\$ 403,32	\$ 96,80	\$ 1.079,28	\$ 806,64	\$ 13.176,56
Agentes comerciales	2	\$ 304,22	\$ 608,44	\$ 7.301,23	\$ 304,22	\$ 608,44	\$ 152,11	\$ 73,01	\$ 814,09	\$ 608,44	\$ 9.861,53
Jefe de Servicio	1	\$ 806,64	\$ 806,64	\$ 9.679,66	\$ 806,64	\$ 304,22	\$ 403,32	\$ 96,80	\$ 1.079,28	\$ 806,64	\$ 13.176,56
Especialista 1	1	\$ 633,79	\$ 633,79	\$ 7.605,45	\$ 633,79	\$ 304,22	\$ 316,89	\$ 76,05	\$ 848,01	\$ 633,79	\$ 10.418,20
Asistente de selección	3	\$ 322,33	\$ 967,00	\$ 11.603,98	\$ 322,33	\$ 912,65	\$ 161,17	\$ 116,04	\$ 1.293,84	\$ 967,00	\$ 15.377,02
Total		\$ 5.390,27	\$ 6.339,15	\$ 76.069,86	\$ 5.390,27	\$ 3.346,40	\$ 2.695,14	\$ 760,70	\$ 8.481,79	\$ 6.339,15	\$ 103.083,31

Cargo	Nro. Personas	Sueldo Básico	Total Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte IECE (0,5%) / SECAP (0,5%)	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva (8,33%)	Total Remuneración Año 5
Gerente	1	\$ 1.449,74	\$ 1.449,74	\$ 17.396,85	\$ 1.449,74	\$ 318,94	\$ 724,87	\$ 173,97	\$ 1.939,75	\$ 1.449,74	\$ 23.453,85
Jefe administrativo financiero	1	\$ 845,68	\$ 845,68	\$ 10.148,16	\$ 845,68	\$ 318,94	\$ 422,84	\$ 101,48	\$ 1.131,52	\$ 845,68	\$ 13.814,30
Contador	1	\$ 343,04	\$ 343,04	\$ 4.116,53	\$ 343,04	\$ 318,94	\$ 171,52	\$ 41,17	\$ 458,99	\$ 343,04	\$ 5.793,24
Jefe Comercial	1	\$ 845,68	\$ 845,68	\$ 10.148,16	\$ 845,68	\$ 318,94	\$ 422,84	\$ 101,48	\$ 1.131,52	\$ 845,68	\$ 13.814,30
Agentes comerciales	2	\$ 318,94	\$ 637,88	\$ 7.654,61	\$ 318,94	\$ 637,88	\$ 159,47	\$ 76,55	\$ 853,49	\$ 637,88	\$ 10.338,83
Jefe de Servicio	1	\$ 845,68	\$ 845,68	\$ 10.148,16	\$ 845,68	\$ 318,94	\$ 422,84	\$ 101,48	\$ 1.131,52	\$ 845,68	\$ 13.814,30
Especialista 1	1	\$ 664,46	\$ 664,46	\$ 7.973,55	\$ 664,46	\$ 318,94	\$ 332,23	\$ 79,74	\$ 889,05	\$ 664,46	\$ 10.922,44
Asistente de selección	3	\$ 337,93	\$ 1.013,80	\$ 12.165,62	\$ 337,93	\$ 956,83	\$ 168,97	\$ 121,66	\$ 1.356,47	\$ 1.013,80	\$ 16.121,27
Total		\$ 5.651,16	\$ 6.645,97	\$ 79.751,64	\$ 5.651,16	\$ 3.508,36	\$ 2.825,58	\$ 797,52	\$ 8.892,31	\$ 6.645,97	\$ 108.072,54

Anexo 4: Tabla de jerarquización de impactos

CATEGORIAS AMBIENTALES Y PORCENTAJES DE LOS PROYECTOS		
CATEGORIA	IMPACTO	PORCENTAJE
I	Beneficioso al ambiente	0% - 25 %
II	Neutral al ambiente	26% - 50 %
III	Impactos ambientales potenciales negativos moderados	51% - 75%
IV	Impactos ambientales potenciales negativos significativos	76% - 100%

Tabla 1

VALORACION AMBIENTAL POR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

2 Puntos	4 Puntos	8 Puntos	12 Puntos	20 Puntos
. Comercio en general excepto plaguicidas y sustancias tóxicas e inflamables	. Cría de animales . Tabaco . Textiles, excepto acabados textiles . Fabricación de calzado . Imprentas . Elaboración de productos plásticos y cauchos	. Pesca . Minas y canteras	. Agricultura . Caza	. Curtiembres . Extracción y explotación de minerales auríferos y otros
Turismo en general, hoteles y restaurantes, excepto a aquellos a instalarse en áreas de importancia ecológica	. Elaboración de productos minerales no metálicos (yeso, cal, arcilla, etc.)	. Alimentos	. Extracción de maderas	. Recubrimiento de piezas metálicas (galvanizado cromado, adonizado)
. Importancias (hardware y software)	. Fabricación de maquinaria y equipos	. Aserraderos y elaboración de productos de madera	. Acabados textiles (uso de todo tipo de colorantes)	. Fabricación y reciclado de baterías.
	. Fabricación de aparatos eléctricos	. Papel y cartón	. Teñido de pieles	. Reciclado de sustancias peligrosas
	. Accesorio para vehículos	. Fundiciones de metales (hierro, acero, cobre, aluminio, etc.)	. Elaboración de productos químicos	. Cría de animales introducidos o exóticos.
	. Reciclaje en general . Distribución y transporte de gas . Depuración y distribución de agua	. Fabricación de muebles, herramientas y productos metálicos	. Comercio y envasado de sustancias tóxicas e inflamables	
	. Construcción . Transporte . Salud . Educación		. Turismo, hoteles y restaurantes a ser instalados en áreas de importancia ecológica	

-	2 Puntos	4 Puntos	6 Puntos	8 Puntos	10 Puntos
Niguno	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy alta