

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
SEDE LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:** “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA TERCERIZADORA DE PERSONAL DE VENTAS EN LA CIUDAD  
DE LATACUNGA.”

**PATRICIA PACHECO MENA**

**DIRECTOR:** MBA. ING. ALVARO CARRILLO

**CODIRECTOR:** MBA. ING. MÓNICA GALLO

**LATACUNGA, MARZO DEL 2007**

## CERTIFICADO

---

---

En nuestra calidad de Director y Codirectora, certificamos que la señorita, PATRICIA PACHECO MENA ha desarrollado la Tesis de Grado titulada “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA TERCERIZADORA DE PERSONAL DE VENTAS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Ingeniería Comercial y proceda a la exposición de su contenido.

Latacunga, 12 de marzo del 2007

Atentamente,

**MBA. Ing. Álvaro Carrillo P.**  
**DIRECTOR**

**Ing. Mónica Gallo, MBA**  
**CODIRECTORA**

## AGRADECIMIENTO

---

---

*Dooy gracias a dios por haberme permitido culminar este trabajo de investigación y a la vez expreso mis sentimientos de gratitud a mis padres, hermanos así como a mis distinguidos profesores que me guiaron con sus sabias experiencias a lo largo de mi vida universitaria transformándome en un ente útil a la sociedad .*

*De manera especial al Sr. Mba. Ing. Álvaro Carrillo Director de Tesis quien con sus vastos conocimientos facilito la culminación de este proyecto, finalmente a todos quienes de una u otra forma aportaron para culminar una larga y fatigosa carrera estudiantil.*

*Patricia*

## DEDICATORIA

---

---

*Este noble esfuerzo quiero dedicar como símbolo de apoyo a Dios por darme la vida y la salud necesarias para alcanzar esta meta. A mis Padres por la comprensión y ayuda brindada en cada una de las etapas de mi vida*

*Patricia*

## **CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

---

---

El presente proyecto ha sido desarrollado bajo información proveniente de fuentes primarias y secundarias, a ello se suma, principalmente, los conocimientos aprendidos en la carrera estudiantil universitaria, los cuales han sido invaluable y totalmente necesarios para el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en esta obra.

Bajo total respeto a los derechos de autor que se consideran en la bibliografía utilizada, la fuente es referida con su respectivo pie de origen.

La información y estudio desarrollado ha sido totalmente aporte e investigación del autor de la presente tesis.

---

**PATRICIA PACHECO MENA**

## ÍNDICE DE TEXTO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>PRELIMINARES</b>	
Portada	
Certificado	i
Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Carta de Propiedad intelectual	iv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
1.1. TEMA	1
1.2. DEFINICION DEL TEMA	1
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	2
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>11</b>
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
2.2. PLAN DE MUESTREO	12
2.2.1. Objetivos	12
2.2.2. Determinación de la Muestra de Estudio	13
2.2.3. Diseño del Cuestionario	15
2.2.4. Resultados de la Investigación	19
2.3. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA	33
2.4. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	34

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
2.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	36
2.6. DETERMINACIÓN DEL PRECIO	38
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>43</b>
3.1. LOCALIZACIÓN	43
3.1.1. Macro Localización	44
3.1.2. Micro Localización	46
3.1.3. Distribución Física	49
3.2. TAMAÑO ÓPTIMO	51
3.3. INGENIERÍA DEL SERVICIO	53
3.3.1. Definición del Servicio	53
3.3.2. Especificaciones del Servicio	53
3.3.3. Ventaja Competitiva	55
3.3.4. Flujograma del Servicio	56
3.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	61
3.4.1. Recursos Materiales	61
3.4.2. Recursos Humanos	61
3.4.3. Depreciaciones	65
3.4.4. Capital de Trabajo	67
3.4.5. Diferidos	67
3.4.6. Condiciones Financieras	67
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>69</b>
4.1. INVERSIONES	70
4.2. FINANCIAMIENTO	72
4.3. PRESUPUESTOS OPERATIVOS	75

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
4.3.1. Gastos	75
4.3.2. Presupuesto de Ingresos	77
4.4. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	79
4.4.1. Estado de Pérdidas y Ganancias	79
4.4.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	82
4.4.3. BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL	84
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>88</b>
5.1. ÍNDICES FINANCIEROS	88
5.2. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	93
5.3. COSTO DE OPORTUNIDAD	97
5.4. TASA INTERNA DE RETORNO	97
5.5. VALOR ACTUAL NETO	100
5.6. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	100
5.7. RELACIÓN BENEFICIO COSTO	100
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6. PROPUESTA ADMINISTRATIVA</b>	<b>103</b>
6.1. VISIÓN	103
6.2. MISIÓN	103
6.3. PRINCIPIOS Y VALORES	104
6.4. OBJETIVOS	106
6.5. ESTRATEGIAS	106
6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
7.1. CONCLUSIONES	111
7.2. RECOMENDACIONES	116
<b>ANEXOS</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	
GRÁFICO 2.1. PERSONAL DE VENTAS	19
GRÁFICO 2.2. FORMA DE CONTRATACIÓN	20
GRÁFICO 2.3. RAZONES DE CONTRATACIÓN	21
GRÁFICO 2.4. RAZONES DE CONTRATACIÓN	22
GRÁFICO 2.5. RENDIMIENTO FUERZA DE VENTAS	23
GRÁFICO 2.6. ESTABILIDAD LABORAL	24
GRÁFICO 2.7. PRINCIPAL COMPETENCIA DEL VENDEDOR	25
GRÁFICO 2.8. FORMACIÓN DEL VENDEDOR	26
GRÁFICO 2.9. GÉNERO DEL VENDEDOR	27
GRÁFICO 2.10. EDAD DEL VENDEDOR	28
GRÁFICO 2.11. TIPO DE REMUNERACIÓN	29
GRÁFICO 2.12. DECISIÓN DE TERCERIZACIÓN	30
GRÁFICO 2.13. REQUERIMIENTOS PERSONAL	31
GRÁFICO 2.14. EMPRESAS ENCUESTADAS	32
GRÁFICO 2.15. TERCERIZADORAS – No. PERSONAL	34
GRÁFICO 2.16. DEMANDA INSATISFECHA	35
GRÁFICO 2.17. DEMANDA PROYECTADA	38
GRÁFICO 2.18. ESTIMACIÓN SALARIOS BÁSICOS	40
GRÁFICO 2.19. ESTIMACIÓN PRECIO - COMISIÓN	42
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO</b>	
GRÁFICO 3.1. MACRO LOCALIZACIÓN	45
GRÁFICO 3.2. MICRO LOCALIZACIÓN	48

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
GRÁFICO 3.3. DISTRIBUCIÓN FÍSICA	50
GRÁFICO 3.4. PROCESOS CLAVE	57
GRÁFICO 3.5. PROCESOS DE APOYO	58
GRÁFICO 3.6. DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE	59
GRÁFICO 3.7. DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO	60
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. ESTUDIO FINANCIERO</b>	
GRÁFICO 4.1. INGRESOS Y EGRESOS	84
GRÁFICO 4.2. ACTIVO – PASIVOS Y PATRIMONIO	87
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
GRÁFICO 5.1. RENTABILIDAD	92
GRÁFICO 5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO	96
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6. PROPUESTA ADMINISTRATIVA</b>	
GRÁFICO 6.1. VALORES Y PRINCIPIOS	105
GRÁFICO 6.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA	108
GRÁFICO 6.3. ENFOQUE AL CLIENTE	110

# CAPÍTULO I

## 6. GENERALIDADES

### 6.1. TEMA

Proyecto de Factibilidad para la creación de una Empresa Tercerizadora de Personal de Ventas en la ciudad de Latacunga.

### 6.2. DEFINICION DEL TEMA

Esta investigación está encaminada a la creación de una empresa tercerizadora de personal especializado en ventas de productos y servicios de todo tipo de empresa privada, cuya principal función será la de constituirse como una alternativa eficiente, efectiva y productiva que optimice la utilización de los recursos de la organización e incremente el nivel de ingresos como producto de las ventas competitivas que realiza el personal especializado en comercialización que proporcione esta tercerizadora.

Este proyecto de factibilidad permitirá que las empresas alcancen mayor rentabilidad en la venta de sus productos o servicios, que en la actualidad debido a sus condiciones y características se ven imposibilitados de contar con personal capacitado en ventas. Este servicio será el que guíe a las empresas y les permita aprovechar las oportunidades comerciales futuras.

El alcance del proyecto comprende el análisis del mercado empresarial privado ubicado en la ciudad de Latacunga, comprendiendo la población de estudio a las principales empresas comerciales e industriales para conocer el requerimiento del personal de ventas y determinar el nicho de mercado que podrá atender la empresa tercerizadora. Posteriormente se determinará el

tamaño óptimo del proyecto, definiendo su localización adecuada y la estructura de procesos y recursos que faciliten la realización del negocio; con estos datos se elaborará el estudio financiero y evaluación económica para conocer los presupuestos de los estados financieros, su interpretación y su factibilidad de ejecución desde el punto de vista económico, bajo escenarios de sensibilidad que aseguren la supervivencia de la empresa tercerizadora en el largo plazo.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Los cambios culturales obligan a que las organizaciones busquen la eficiencia y eficacia, tanto en la operacionalización del negocio, como en las características humanas y ambientales que derivan en la calidad del servicio prestado al consumidor; y uno de ellos es la capacidad del personal de ventas para ofrecer un servicio de calidad en ventas a los clientes.

La carencia de personal especializado en ventas hace que las empresas requieran un servicio de especialistas para cumplir con estas responsabilidades de manera oportuna, certera y real.

La primera regla de las ventas: conozca a su cliente. En las empresas de América Latina, es cada vez más necesario cumplir con este requisito para tener éxito en los negocios, por dos razones fundamentales: El Tratado de Libre Comercio entre los países de América Latina ha forzado a múltiples empresas a volverse más competitivas, no sólo en el diseño de sus productos y servicios, sino también en sus estrategias de promoción y distribución. En segundo lugar, la escasez de insumos y de recursos financieros es un fenómeno mundial que ha obligado a las organizaciones a emprender proyectos cada vez más certeros, basados en estudios serios y objetivos que proporcionen los

lineamientos adecuados para lanzar o no nuevos productos y servicios al mercado.

El marketing influye directamente en el proceso de ventas, así muchas personas creen que es sinónimo de ventas personales, otros piensan que es equivalente a las ventas personales y la publicidad. También podemos suponer que tiene que ver con la disponibilidad de artículos en las tiendas, el diseño de exhibiciones y el mantenimiento de inventarios de productos para ventas futuras. El marketing incluye muchas actividades de estas y muchas más, el marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse". Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios. En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento en cualquier mezcla del marketing. Lo que distingue a las empresas de servicios de las compañías de bienes industriales es que el consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente durante la compra y consumo de un servicio. Otros no lo son. En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave

de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio. Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. Los diferentes tipos de sistemas de servicios tienen consecuencias para la gerencia de marketing en diversas formas. De este modo influyen en el proceso de la presentación del servicio. En este contexto, debido a que la realización humana puede influir tanto en la realización del servicio, en las empresas de alto contacto la calidad del servicio puede ser inseparablemente del personal del servicio.

Otra idea útil sobre la importancia del personal de servicio para el tipo y calidad del servicio que obtiene un cliente es la distinción entre los tipos de calidad de servicios. El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

### **Calidad Técnica**

Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios. Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.

## **Calidad Funcional**

La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva. No obstante, forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre un servicio.

La calidad funcional consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la importancia de los empleados que tienen contacto con los clientes; la apariencia del personal de servicios; la accesibilidad general de los servicios para los clientes; la propensión general del personal hacia el servicio.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; marketing interno; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. En la práctica, con frecuencia hay superposición entre acciones y usos en cada categoría y es posible considerar otras posibilidades. Cada una de estas medidas será revisada a continuación.

**Selección y capacitación del personal de servicio:** Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. Los principios de la buena gerencia de personal y capacitación se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro grupo de la organización. La consecuencia clara de la importancia del contacto

personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando.

El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Una idea reciente nos dice que los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de comunicación que a ellos les imponen los clientes. La naturaleza y tipo de comunicación puede ser un determinante de importancia para las cualidades buscadas en el empleado. Finalmente, es necesario prestar atención a la forma como se controlará y organizará el trabajo.

Los empleados de servicio en su papel de vincular la organización con los clientes, con frecuencia tienen que ser más flexibles y adaptarse más que los otros empleados. Puede ser difícil de poner en práctica sistemas metódicos, rígidos y cerrados y tal vez resulten apropiadas clases más flexibles de estructuras organizacionales y métodos operativos. Es posible que se requieran clases especiales de personal de servicio para sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en muchas clases de modos de cubrir fronteras y funciones de contacto con los clientes.

La comercialización de bienes en el territorio ecuatoriano ha evolucionado notable en los últimos tiempos con mayor especialización y dinamismo, empujada por las nuevas tecnologías empresariales, corrientes de reingeniería, calidad total, mayor competencia, exigencia de los clientes sin olvidarnos de la entrega del llamado valor agregado a los mismos. Las empresas deben desarrollar su actividad en un escenario competitivo, eficiente, vertiginoso y guiado por el mercado así como la incesante tarea de satisfacer sus necesidades y expectativas, que posibilita la creación de nuevos servicios, como el

mejoramiento de los ya existentes, con el propósito de brindar soluciones integrales.

Los elementos necesarios para sostener este dinamismo son la provisión de un adecuado recurso técnico, humano y por supuesto un alto nivel tecnológico definiendo una personalidad propia a cada empresa. Estos recursos deben interactuar entre si con eficiencia eficacia y dinamismo continuo.

Esta realidad tiene influencia en las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Latacunga, pues sus organizaciones están centradas en tareas operativas y comerciales para generar sus productos y servicios y carecen de personal especializado para llevar con efectividad sus ventas dentro del segmento definido. Factores que implican que estas organizaciones no cuentan con herramientas efectivas para tomar las mejores decisiones y poder ofrecer mejores servicios tanto a sus clientes externos como a sus clientes internos por lo cuál se hace trascendental la existencia de empresas tercerizadoras de personal de ventas.

Por otro lado, el año 2006 termina con el nivel más bajo de confianza empresarial, de los registrados al final de los últimos tres años. El Índice de Confianza empresarial medido y monitoreado mensualmente por Deloitte registró 94.3 puntos durante el mes de Diciembre del 2006, versus 104.6 y 97.7 puntos registrados en diciembre de los años 2004 y 2005 respectivamente. Si bien las perspectivas de negocio para el 2007 son positivas, el cambio de Gobierno y las primeras pistas del rumbo que podría tomar el país, dadas por el Presidente electo Rafael Correa y su equipo de Gobierno, ponen en un compás de espera al empresariado ecuatoriano, el cual tendrá que tomar decisiones sobre la marcha durante el primer año de Gobierno para poder competir en un escenario político y económico de condiciones, a la fecha, aún inciertas.

Este ambiente de incertidumbre lo viven no solamente los empresarios que invierten en actividades productivas y comerciales en el país, sino también aquellos inversionistas que, a través de compra de bonos y títulos de deuda Ecuatoriana, toman una posición de riesgo basada en las expectativas de crecimiento futuro de la economía ecuatoriana.

El riesgo país, medido a través del EMBI (Emerging Markets Bond Index) se ubicó el 27 de diciembre del 2006 en 878 puntos, incrementándose en 266 puntos sobre el valor alcanzado a finales del mes pasado. Todo riesgo conlleva la posibilidad de una pérdida, por lo que un incremento del riesgo país se deriva en un incremento de la posibilidad que los inversionistas no puedan recuperar el capital invertido en los papeles ecuatorianos, debido principalmente por el no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en este caso el Estado Ecuatoriano.

Dicha posibilidad de no pago o posibilidad de “default” no quiere decir propiamente que el país no tendrá los recursos financieros para hacer frente a sus obligaciones, en el caso del Ecuador el incremento del EMBI ha estado marcado de gran manera por las opiniones vertidas por el nuevo equipo de Gobierno, el cual no descarta reducir los pagos de deuda externa para cubrir el hueco de liquidez que generarán los pagos pendientes de 770 millones que hereda en nuevo Gobierno.

El crecimiento económico esperado para el 2007 sería, de acuerdo a proyecciones del Banco Central del Ecuador, del 3.47% versus el crecimiento esperado para el presente año del 4.30%, el del PIB durante el año 2007 será el más bajo desde que el país adoptó el modelo de dolarización en el año 2000. En cuanto al movimiento de importaciones y exportaciones se refiere, el Banco Central prevé para el año 2007 un crecimiento del 6.62% en el primero y del

2.56% en el segundo, con relación al año 2006, reduciéndose la tendencia de crecimiento experimentada en años pasados.

El 2007 el país perderá los beneficios derivados del ATPDEA, si este no es renovado nuevamente a mediados de año. De acuerdo a la encuesta realizada, un 30% de los empresarios encuestados consideran que su negocio se vería afectado si dicho acuerdo no es renovado, lo cual según las políticas a ser implantadas por el nuevo Gobierno tendría bajas posibilidades de concretarse.

Además, los empresarios ecuatorianos se muestran de acuerdo con que el nuevo Gobierno implemente una política de promoción de exportaciones la cual incluya beneficios tributarios para los exportadores. En cuanto a consumo se refiere, se prevé una reducción en el nivel de crecimiento del consumo interno de hogares, el cual creció un 5.53% durante el año 2006 y se espera que crezca un 4.51% el próximo año. Situación inversa se prevé en lo relacionado al consumo de la Administración Pública, el cual creció un 3.6% durante el año 2006 y se espera que crezca un 4.56% durante el año 2007.

Cabe resaltar que para el 68% de los empresarios encuestados no ha variado su percepción sobre la economía local, mientras que un 24% se encuentran más pesimistas y consideran que las condiciones del país se han deteriorado en el último mes. Por otro lado el 50% de los empresarios ecuatorianos consideran que el entorno socio-económico del país no permite atraer mayor inversión extranjera directa. Para finalizar el año 2006, el 56% de los empresarios ecuatorianos consultados por Deloitte considera que las perspectivas para el próximo año son todavía inciertas, mientras que un 34% se muestra optimista con el futuro cercano del país.

Situaciones que impulsan a los pequeños y medianos empresarios de Latacunga para requerir de un asesoramiento especializado en ventas de modo que puedan

reducir el riesgo financiero de desaparecer su negocio y mejor aún la oportunidad de expandirlo con amplia cobertura de sus productos y servicios.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad técnica y financiera para la creación de una Empresa Tercerizadora de Personal de Ventas en la ciudad de Latacunga.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la demanda insatisfecha existente con respecto a la carencia de tercerizadoras de personal de ventas.
- Determinar la localización, el tamaño y el requerimiento de recursos para la operación del proyecto.
- Establecer la estructura de inversión y financiamiento adecuados que permitan la aplicación y ejecución del proyecto.
- Elaborar una propuesta administrativa con la finalidad de establecer estrategias para asegurar el proceso administrativo de la empresa asesora de publicidad.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto con la finalidad de garantizar la rentabilidad para los inversionistas.

## CAPÍTULO II

### 7. ESTUDIO DE MERCADO

Un Estudio de Mercado es la primera parte de la investigación formal del estudio, el objetivo de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración de un producto o servicio en un mercado determinado”<sup>1</sup>; con el estudio bien realizado el investigador podrá sentir el riesgo que corre y la posibilidad de éxito. El objetivo aquí es estimar las ventas. Lo primero es definir el producto o servicio y estudiar la OFERTA, es decir, la competencia

Para iniciar la investigación de mercados se debe especificar los objetivos de la investigación. Esta fase consistiría en tratar de plantear el problema de toma de decisiones como una pregunta que ha de ser contestada al final de la investigación. La segunda fase sería establecer las exigencias de información. En esta segunda fase se suele elaborar un listado de la información relevante necesaria para cumplir o satisfacer los objetivos que se han establecido en la etapa anterior.

La tercera fase es determinar el valor estimado de la información a obtener, y decidir si el coste que tiene la información es menor o no que el valor que ésta nos aporta. La cuarta fase sería definir el enfoque de la investigación, es decir, a que fuentes de información se van a acudir: primaria o secundaria. La quinta fase es el desarrollo específico del enfoque de investigación. La investigación de mercados vincula a la organización con su medio ambiente de mercado. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio ambiente, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar los cursos de acción de mercadotecnia.

---

<sup>1</sup> BACA URBINA GABRIEL. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. PÁG. 7. RESUMEN.

## **2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Exploratoria**

Se diseña para producir ideas, formular de forma más precisa y familiarizarse con los problemas, plantear hipótesis, identificar información relevante para detallar objetivos. Son estudios preliminares, cualitativos, flexibles, vinculados a la creatividad, al sentido común y a la intuición del investigador.

### **Investigación Descriptiva**

Se trata de describir las características (demográficas, socioeconómicas, etc.) de un problema, cuantificar los comportamientos, explicar actitudes. El procedimiento usual de la investigación descriptiva es el de realización de encuestas o paneles.

### **Investigación Causal**

Su propósito es conseguir establecer relaciones causa-efecto. Aunque la investigación descriptiva puede ser utilizada en estos casos, el mejor método para analizar causalidades es la experimentación comercial.

## **2.4. PLAN DE MUESTREO**

### **2.4.1. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Investigar a las empresas privadas en la ciudad de Latacunga sobre los requerimientos de personal de ventas a través de empresas tercerizadoras como

una base crítica para diseñar el proyecto de factibilidad de inversión en una organización tercerizadora de personal especializado en ventas y comercialización.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el mercado meta al que van dirigidos los servicios de personal de la empresa tercerizadora.
- Conocer el perfil de personal de ventas que requieren las empresas privadas.
- Establecer el porcentaje de preferencia para adquirir servicios de tercerización de personal.
- Determinar la competencia local de tercerización de personal.
- Establecer la demanda insatisfecha.

#### **2.4.2. Determinación de la Muestra de Estudio**

Una muestra es un conjunto de elementos de una población o de un universo del que se quiere obtener o extraer información. Se trabaja con muestras para realizar una investigación de mercado por el ahorro tan grande que suponen en tiempo y en dinero. Ahorro que es mucho mayor que la pérdida de precisión en la información conseguida. Para que la información sea válida esa muestra tiene que ser representativa de la población objeto de estudio. Lo primero que tiene que hacer el investigador en este caso es estudiar las características del universo de estudio.

A continuación, se determina el tamaño de la muestra y se deja que el investigador elija libremente los elementos de la muestra respetando siempre ciertas cuotas por edad, sexo, nivel de renta, profesión, zona geográfica en la que se ubican las empresas, entre otros factores.

## **Tamaño de la Población**

Según las Cámaras de Comercio e Industriales en la ciudad de Latacunga se hallan registradas 181 empresas industriales, comerciales y de servicios, bajo constitución privada.

La población económicamente activa en la ciudad de Latacunga de acuerdo al Censo de población y vivienda del año 2001, es de 14.368 habitantes; que se calcula considerando que en Latacunga existen 58.884 personas económicamente activa y el número de personas que laboran en Cotopaxi en las empresas privadas es del 24.4%, por lo que la PEA privada en Latacunga es de  $58.884 \times 24.4\% = 14.368$  personas.

Tamaño Población = N = 181 empresas

## **Error de Estimación**

Es el margen dentro del cual se espera brindar una confiabilidad de los resultados obtenidos y que se proyectarán de la muestra hacia la población total de referencia. Este estudio se lo realizará con un error de estimación del 10 %.

Error de Estimación = B = 10%

## **Tamaño de la Muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra desconociendo la varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación B, esta dada por:

$$n = \frac{Npq}{((N-1) B^2 / 4) + pq}$$

En donde:

**TABLA 2.1:  
TAMAÑO DE MUESTRA**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Valor</b>
<b>N</b>	Población	181 empresas
<b>P</b>	Probabilidad de Ocurrencia	50%
<b>Q</b>	Probabilidad de no ocurrencia	50%
<b>B</b>	Error de Estimación	10%
<b>N</b>	Tamaño Muestra	65 empresas (*)

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: INFORMACIÓN PRIMARIA

**(\*) CÁLCULO**

$$n = \frac{181 \times 0.5 \times 0.5}{(181-1) \times ((0.1)^2 / 4) + 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 65 \text{ Empresas}$$

**2.4.3. Diseño del Cuestionario**

Es un medio de recopilación de información primaria que garantiza que se van a plantear las mismas preguntas a todos los encuestados. En el estudio actual se establece el siguiente cuestionario:

## CUESTIONARIO

1. Su empresa dispone de personal de ventas?

- SÍ (Continúe)       NO (Gracias)

2. Cuál es la forma de contratación del personal de ventas?

- DIRECTAMENTE POR LA EMPRESA  
 POR TERCERIZACIÓN  
 OTRA

3. Por qué realiza este tipo de contratación?

- SEGURIDAD DEL PERSONAL  
 MAYOR CONTROL DEL PERSONAL  
 MEJOR EFICIENCIA DEL PERSONAL  
 MENORES COSTOS DE PERSONAL  
 OTRA

4. Cómo evalúa el rendimiento actual de su fuerza de ventas?

- ÓPTIMO  
 MUY BUENO  
 BUENO  
 REGULAR  
 PÉSIMO

5. Tiene estabilidad laboral tiene la fuerza de ventas en su empresa?

- ALTA ESTABILIDAD
- MODERADA ESTABILIDAD
- ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL

6. Señale la principal competencia que debe tener un vendedor en su empresa?

- EXTROVERTIDO
- CAPACITADO
- LIDERAZGO
- MOTIVADO
- DINÁMICO

7. Identifique que formación debe tener el vendedor en su empresa?

- PROFESIONAL UNIVERSITARIO
- EXPERIENCIA EN VENTAS

8. Qué tipo de género prefiere en su empresa para ocupar cargos en la fuerza de ventas?

- HOMBRE
- MUJER

9. Qué edad debe poseer el vendedor eficaz?

- 18 a 25 años
- 25 a 30 años

- 30 a 35 años
- 35 a 40 años
- Más de 40 años

10. Qué tipo de remuneración tienen sus empleados de ventas?

- FIJA
- VARIABLE
- AMBAS

11. Contrataría personal de ventas a través de una tercerizadora?

- SI (Continúe)
- NO (Gracias)

12. Cuánto personal de ventas requeriría anualmente en los siguientes niveles jerárquicos?

- JEFATURAS
- SUPERVISIÓN
- ASESORES COMERCIALES (VENDEDORES)

**DATOS DE LA EMPRESA:**

- COMERCIAL
- INDUSTRIAL
- SERVICIOS

#### 2.4.4. Resultados de la Investigación

##### 1. Su empresa dispone de personal de ventas?

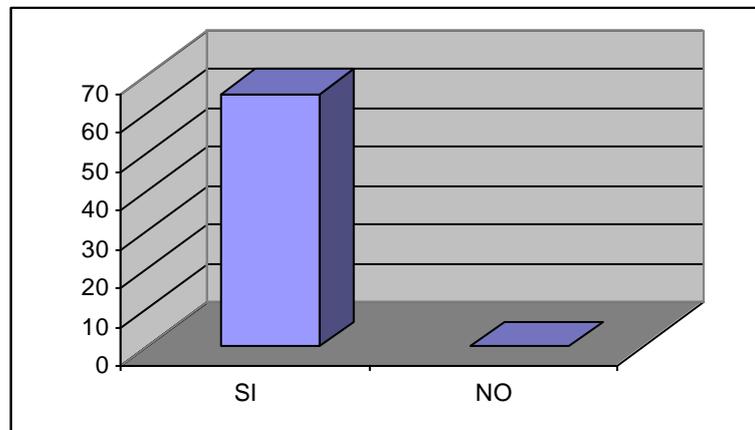
**TABLA 2.2.**  
**PERSONAL DE VENTAS**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	65	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.1.**  
**PERSONAL DE VENTAS**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Es evidente que todo tipo de empresa posea personal de ventas sea interno, externo o multi habilidades, por eso se refleja en esta pregunta que el 100% de la encuesta posee fuerza comercial para gestionar la venta de sus productos o servicios.

## 2. Cuál es la forma de contratación del personal de ventas?

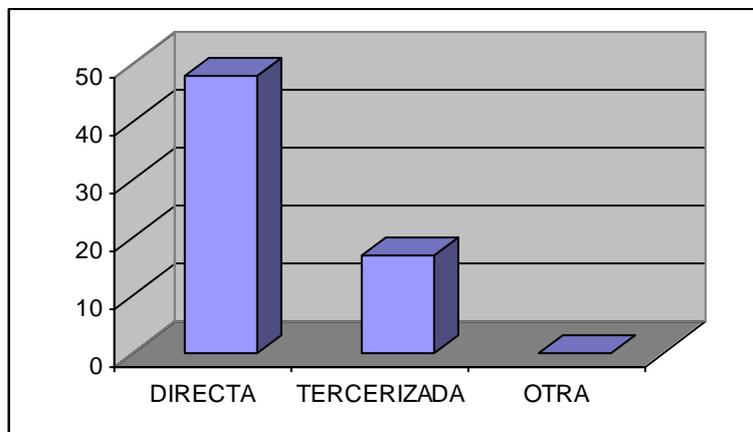
**TABLA 2.3.**  
**FORMA DE CONTRATACIÓN**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
DIRECTA	48	74%
TERCERIZADA	17	26%
OTRA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.2.**  
**FORMA DE CONTRATACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Apenas un 26% de las empresas encuestadas contratan personal de ventas a través de las tercerizadoras de personal, mientras que el 74% lo hacen a través de su propia administración.

### 3. Por qué realiza este tipo de contratación? CONTRATACIÓN DIRECTA

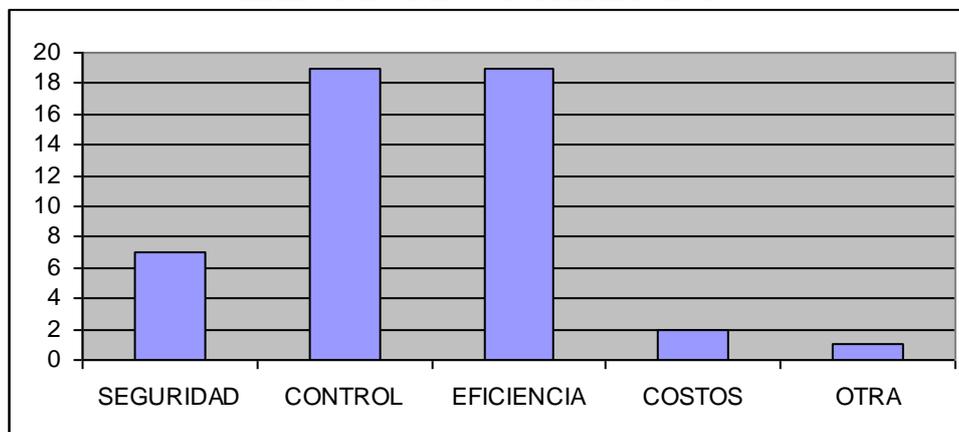
**TABLA 2.4.**  
**RAZONES DE CONTRATACIÓN**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
SEGURIDAD	7	15%
CONTROL	19	40%
EFICIENCIA	19	40%
COSTOS	2	4%
OTRA	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.3.**  
**RAZONES DE CONTRATACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Las empresas privadas en Latacunga contratan el personal de ventas por su propia administración, debido en un 40% por razones de mejores controles al personal y 40% por lograr eficiencia con su propia responsabilidad de gestión.

### 3. Por qué realiza este tipo de contratación? TERCERIZADORAS

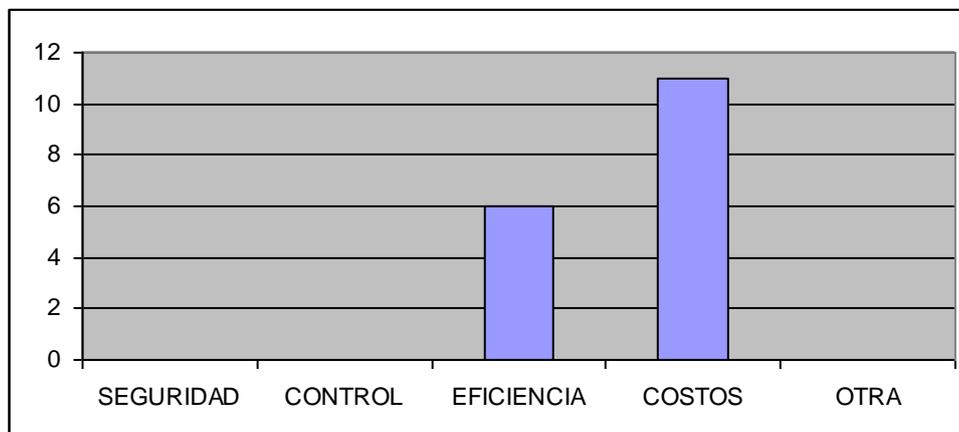
**TABLA 2.5.**  
**RAZONES DE CONTRATACIÓN**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
SEGURIDAD	0	0%
CONTROL	0	0%
EFICIENCIA	6	35%
COSTOS	11	65%
OTRA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.4.**  
**RAZONES DE CONTRATACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

La preferencia para contratar personal de ventas a través de tercerizadoras se debe a dos factores principales que son la optimización de costos con un 65% y lograr mayor eficiencia en la gestión de ventas en un 35%.

#### 4. Cómo evalúa el rendimiento actual de su fuerza de ventas?

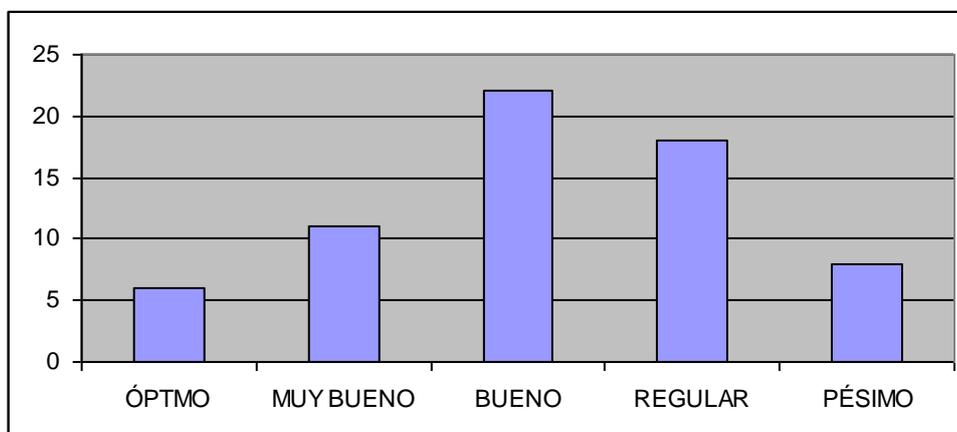
**TABLA 2.6.**  
**RENDIMIENTO FUERZA DE VENTAS**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
ÓPTMO	6	9%
MUY BUENO	11	17%
BUENO	22	34%
REGULAR	18	28%
PÉSIMO	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.5.**  
**RENDIMIENTO FUERZA DE VENTAS**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Del estudio de mercado se obtiene que los gerentes de las empresas encuestas califican la gestión de su personal de venas en mayor porcentaje como Bueno en un 34%, Regular en un 28% y Pésimo en un 12% lo que implica la carencia de vendedores efectivos en el mercado laticungueño.

**5. Tiene estabilidad laboral tiene la fuerza de ventas en su empresa?**

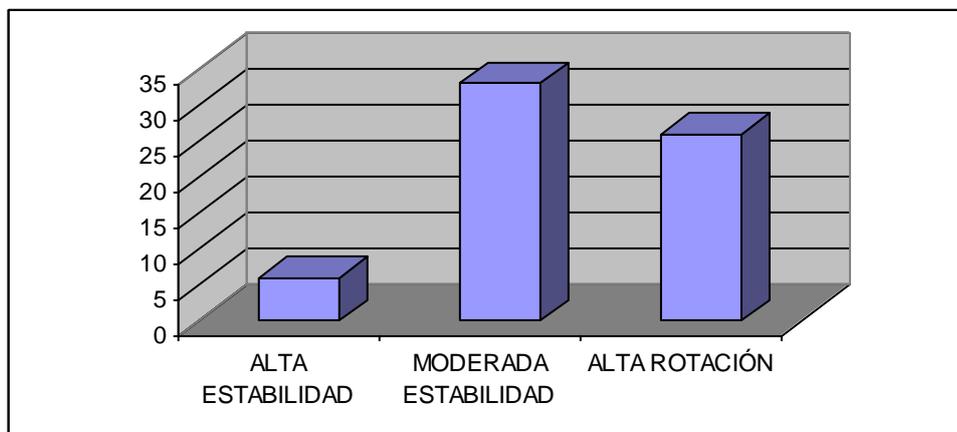
**TABLA 2.7.**  
**ESTABILIDAD LABORAL**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
ALTA ESTABILIDAD	6	9%
MODERADA ESTABILIDAD	33	51%
ALTA ROTACIÓN	26	40%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.6.**  
**ESTABILIDAD LABORAL**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Apenas un 9% de las empresas consideran que sus empleados de la fuerza de ventas tienen alta estabilidad en sus puestos de trabajo, un 51% establecen que la estabilidad es moderada y el 40% señalan que existe una alta rotación de personal de ventas.

6. Señale la principal competencia que debe tener un vendedor en su empresa?

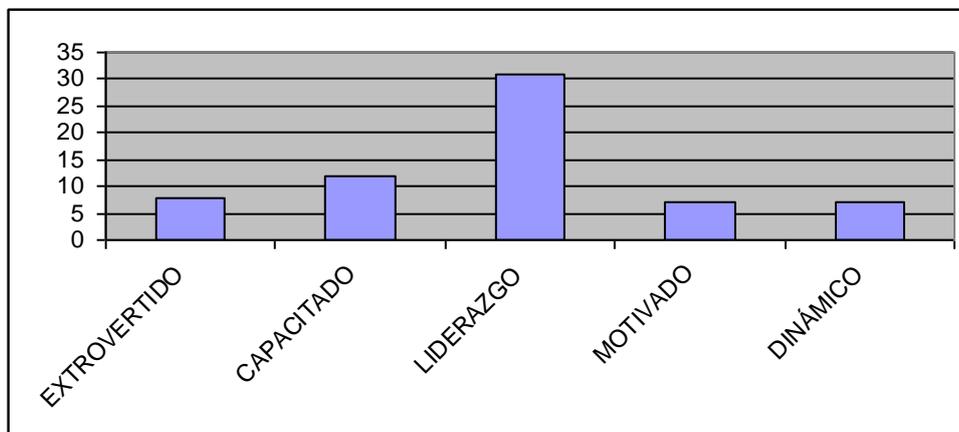
**TABLA 2.8.**  
**PRINCIPAL COMPETENCIA DEL VENDEDOR**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
EXTROVERTIDO	8	12%
CAPACITADO	12	18%
LIDERAZGO	31	48%
MOTIVADO	7	11%
DINÁMICO	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.7.**  
**PRINCIPAL COMPETENCIA DEL VENDEDOR**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

La principal competencia requerida por el 48% de las empresas es contar con personal de ventas con Liderazgo, en un 18% seleccionan la capacitación como su principal requerimiento.

**7. Identifique que formación debe tener el vendedor en su empresa?**

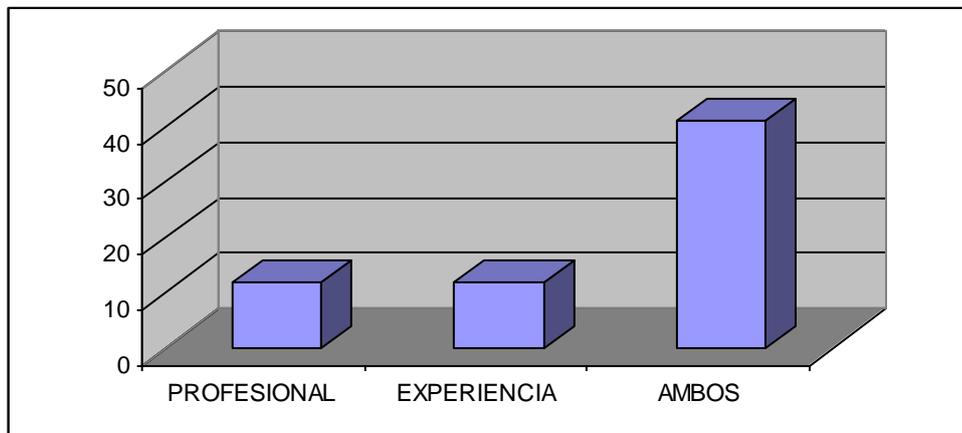
**TABLA 2.9.**  
**FORMACIÓN DEL VENDEDOR**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
PROFESIONAL	12	18%
EXPERIENCIA	12	18%
AMBOS	41	63%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.8.**  
**FORMACIÓN DEL VENDEDOR**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Un 63% de las empresas privadas prefieren contratar profesionales con formación académica y con experiencia para ocupar los cargos de ventas.

8. Qué tipo de género prefiere en su empresa para ocupar cargos en la fuerza de ventas?

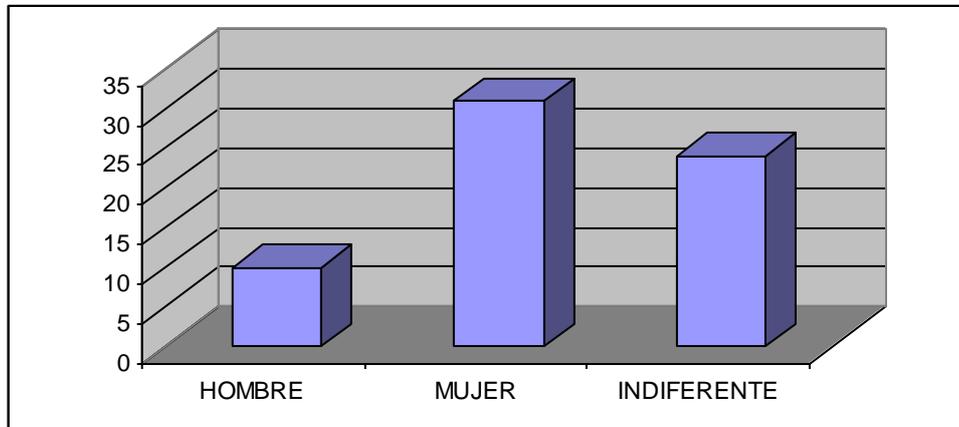
**TABLA 2.10.**  
**GÉNERO DEL VENDEDOR**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
HOMBRE	10	15%
MUJER	31	48%
INDIFERENTE	24	37%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.9.**  
**GÉNERO DEL VENDEDOR**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

Un 48% de las empresas prefieren contratar mujeres para la fuerza de ventas de su organización, mientras que para un 37% el género del vendedor es indiferente.

## 9. Qué edad debe poseer el vendedor eficaz?

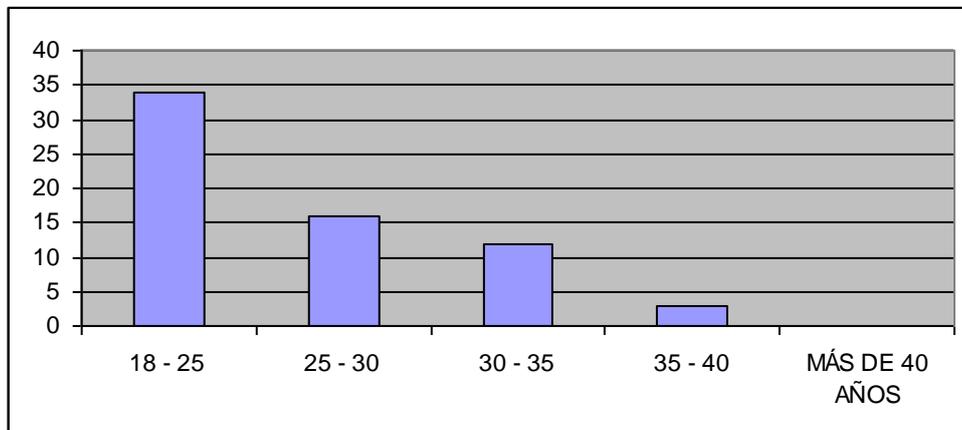
**TABLA 2.11.**  
**EDAD DEL VENDEDOR**

<b>AÑOS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
18 - 25	34	52%
25 - 30	16	25%
30 - 35	12	18%
35 - 40	3	5%
MÁS DE 40 AÑOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.10.**  
**EDAD DEL VENDEDOR**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

La preferencia de contratación de vendedores se halla concentrada en edades inferiores a 35 años.

**10. Qué tipo de remuneración tienen sus empleados de ventas?**

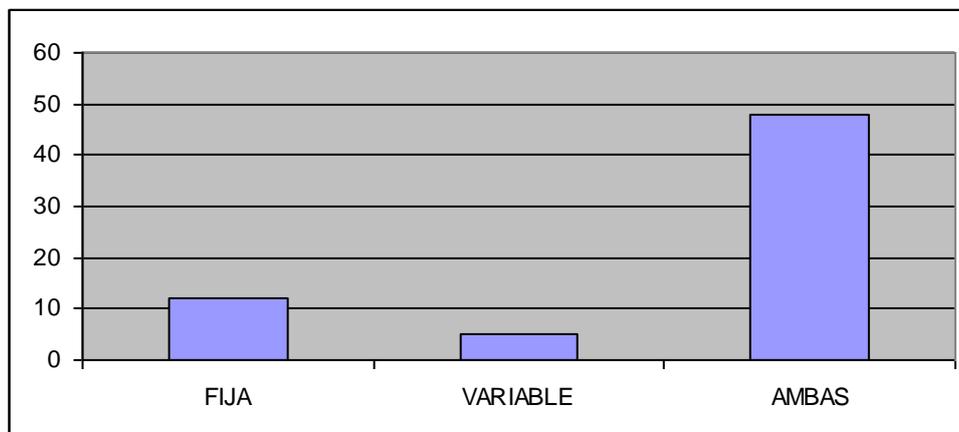
**TABLA 2.12.**  
**TIPO DE REMUNERACIÓN**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
FIJA	12	18%
VARIABLE	5	8%
AMBAS	48	74%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.11.**  
**TIPO DE REMUNERACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

El 74% de las empresas privadas cancelan componentes de remuneración variables y fijos a su personal de ventas, el 18% de las empresas pagan remuneraciones fijas y el 8% componentes variables.

## 11. Contrataría personal de ventas a través de una tercerizadora?

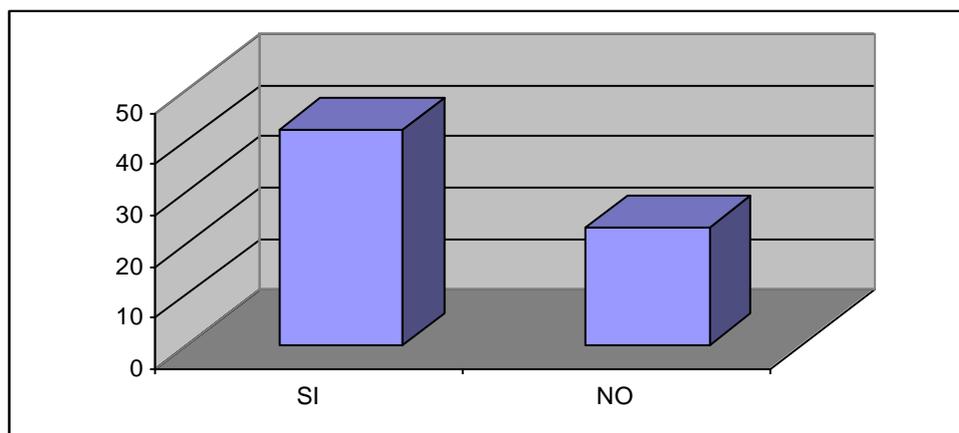
**TABLA 2.13.**  
**DECISIÓN DE TERCERIZACIÓN**

VARIABLE	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	42	65%
NO	23	35%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.12.**  
**DECISIÓN DE TERCERIZACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

El 65% de las empresas privadas de Latacunga, si contratarían personal de ventas tercerizado.

**12. Cuánto personal de ventas requeriría anualmente en los siguientes niveles jerárquicos?**

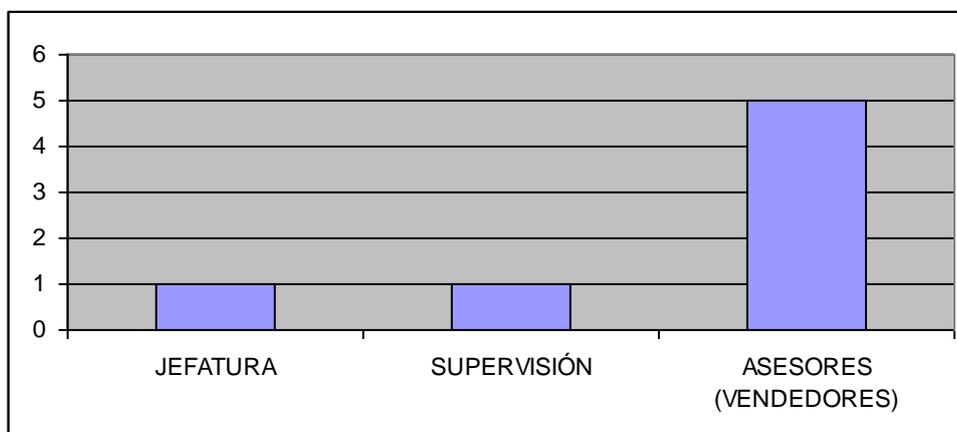
**TABLA 2.14.**  
**REQUERIMIENTOS PERSONAL**

VARIABLE	PERSONAL PROMEDIO	
JEFATURA	1	14%
SUPERVISIÓN	1	14%
ASESORES (VENDEDORES)	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.13.**  
**REQUERIMIENTOS PERSONAL**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

En promedio se requieren por empresa 1 jefe de ventas, 1 supervisor y 5 ejecutivos de ventas, para las empresas privadas de Latacunga.

## EMPRESAS ENCUESTADAS:

**TABLA 2.15.**

### EMPRESAS ENCUESTADAS

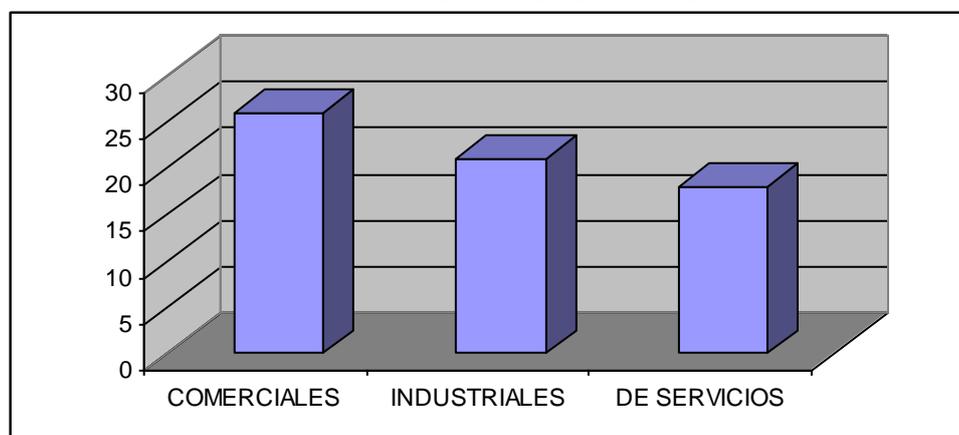
EMPRESAS	No- EMPRESAS	PORCENTAJE
COMERCIALES	26	40%
INDUSTRIALES	21	32%
DE SERVICIOS	18	28%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO 2.14.**

### EMPRESAS ENCUESTADAS



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ENCUESTAS

### 6.3. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.<sup>2</sup>

Con respecto a las tercerizadoras de personal que mantienen una participación dentro del mercado latacungueño se presenta la siguiente información obtenida por entrevistas en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga.

**TABLA 2.16.**  
**TERCERIZADORAS**

<b>TERCERIZADORAS</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>No. PERSONAL TERCERIZADO EN LATACUNGA</b>
SOTEM	Nivel Gerencial Nivel Medio Nivel Operativo	835
TEMPOSERVICIOS	Nivel Medio Nivel Operativo	283
OTRAS AMBATO	Nivel Gerencial	182
OTRAS QUITO	Nivel Gerencial Nivel Medio	169

ELABORADO POR: AUTORA

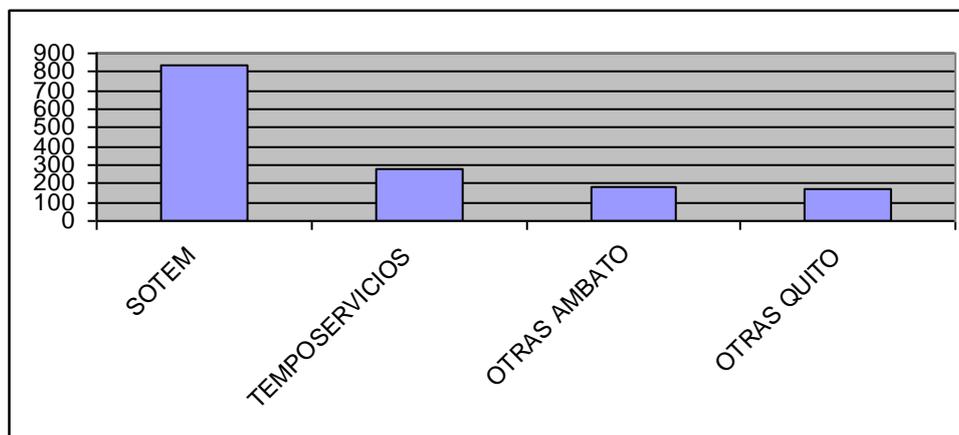
FUENTE: SOTEM 2007

---

<sup>2</sup> Evaluación de Proyectos 4 Edición Autor<. Gabriel Baca Urbina. Mc Graw Hill

**GRÁFICO 2.15.**

**TERCERIZADORAS – No. PERSONAL**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: SOTEM 2007

Se observa que el liderazgo en tercerización en la ciudad de Latacunga son las empresas SOTEM y TEMPOSERVICIOS.

#### **6.4. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

Se entiende por la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.<sup>3</sup> La demanda insatisfecha representa el segmento del mercado objetivo al que puede atender el nuevo negocio con sus productos y servicios, buscando satisfacer las necesidades no satisfechas por los competidores actuales.

---

<sup>3</sup>“Evaluación de Proyectos” 4 edición Gabriel Baca Urbina

La demanda insatisfecha se establece de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, así:

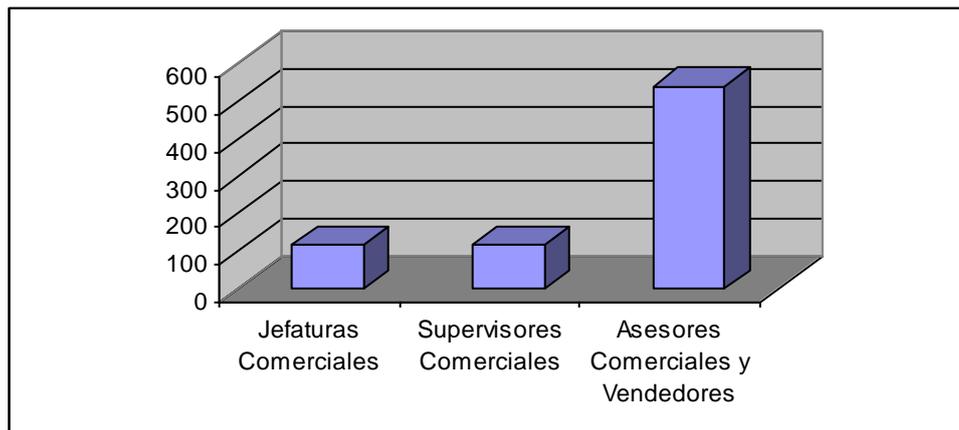
**TABLA 2.17.**  
**DEMANDA TOTAL**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
Mercado Total Empresas Privadas	181 empresas
% Empresas que Tercerizarían	65%
<b>Demanda Total de Tercerización</b>	<b>118 empresas</b>
Jefaturas Comerciales (1 / empresa)	118 personas
Supervisores Comerciales (1 / empresa)	118 personas
Asesores Comerciales y Vendedores (5/empresa)	590 personas
<b>Total Demanda Personal Ventas</b>	<b>896 personas</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**GRÁFICO 2.16.**  
**DEMANDA INSATISFECHA**



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

Se determina que la demanda insatisfecha de personal de ventas es de 896 personas, de las cuales 118 son para cargos de Jefaturas en Ventas y Comerciales, 118 para cargos de supervisión en ventas y 590 personas para asesores comerciales y vendedores.

#### **6.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

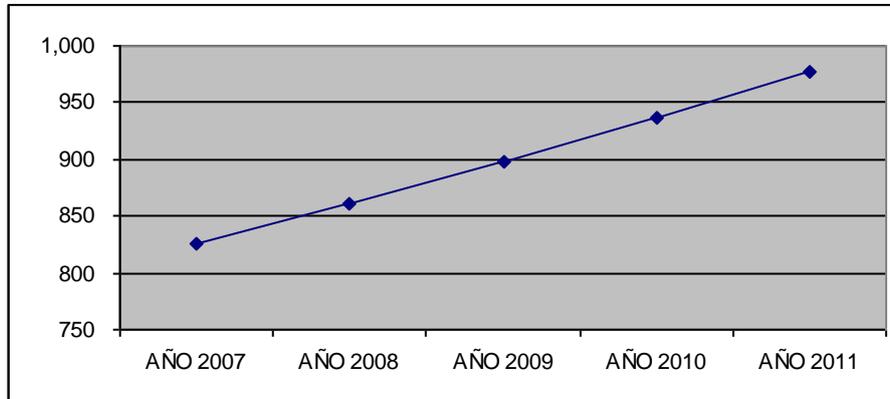
Para proyectar la demanda insatisfecha durante los próximos cinco años se establece como factor base de crecimiento anual a la tasa del PIB estimada para el año 2007, que es del 4.30%, índice establecido por el Banco Central del Ecuador.

**TABLA 2.18.**  
**DEMANDA PROYECTADA**

<b>DEMANDA EN NÚMERO DE PERSONAL REQUERIDO</b>					
<b>CARGO</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
JEFATURA COMERCIAL	118	123	128	134	140
SUPERVISOR VENTAS	118	123	128	134	140
ASESORES/VENDEDORES	590	615	642	669	698
<b>Total</b>	<b>826</b>	<b>862</b>	<b>899</b>	<b>937</b>	<b>978</b>

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**GRÁFICO 2.17.**  
**DEMANDA PROYECTADA**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

## **6.6. DETERMINACIÓN DEL PRECIO**

La tercerizadora obtiene en el mercado entre un 15% y 20% del valor neto de la nómina de personal contratado, excluyendo el rubro de beneficios sociales.<sup>4</sup>

Con respecto a los salarios básicos que perciben los empleados en la zona central del país y en el sector de la provincia de Cotopaxi se presenta la siguiente estimación de remuneraciones con una tasa de crecimiento anual del 3% de inflación:

---

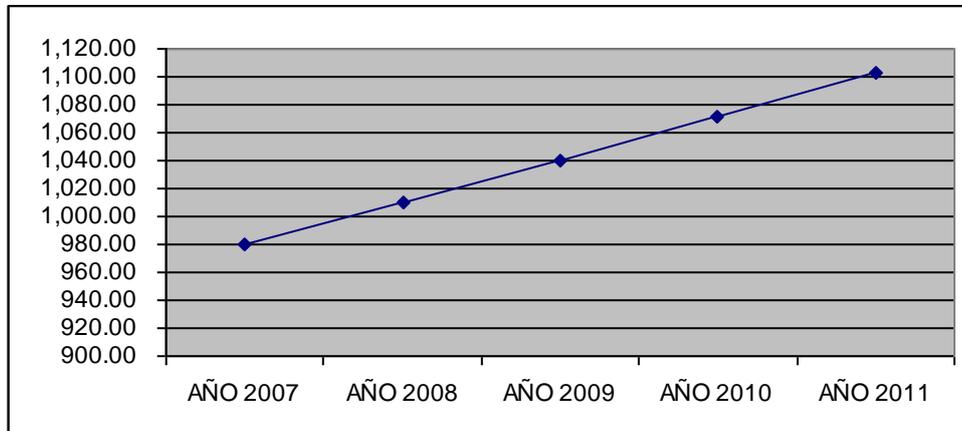
<sup>4</sup> DIARIO HOY. FEBRERO 2006.

**TABLA 2.19.**  
**ESTIMACIÓN SALARIOS BÁSICOS**

<b>SALARIO PROMEDIO BÁSICO EN DÓLARES</b>					
<b>CARGO</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
JEFATURA COMERCIAL	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75
SUPERVISOR VENTAS	280.00	288.40	297.05	305.96	315.14
ASESORES/VENDEDORES	200.00	206.00	212.18	218.55	225.10
<b>Total</b>	<b>980.00</b>	<b>1,009.40</b>	<b>1,039.68</b>	<b>1,070.87</b>	<b>1,103.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**GRÁFICO 2.18.**  
**ESTIMACIÓN SALARIOS BÁSICOS**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

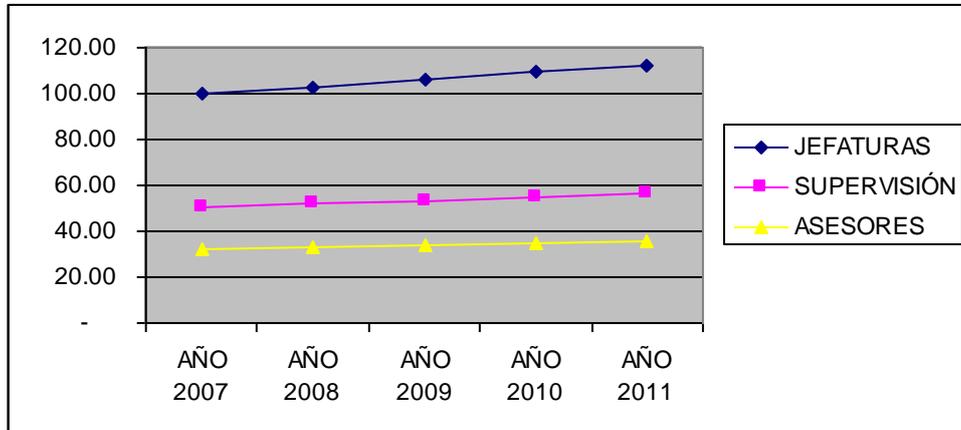
Tomando de referencia la proyección de salarios promedio por empleado, se estima el valor del precio de servicios por cada contratación unitaria, y para ingresar en el mercado y mantener una ventaja competitiva en diferenciación se aplicará la comisión baja de tercerización que es del 20% para Jefaturas, 18% para supervisores y 16% para asesores y vendedores, los próximos cinco años, así:

**TABLA 2.20.**  
**ESTIMACIÓN PRECIO – COMISIÓN**

<b>ESTIMACIÓN PRECIO UNITARIO - COMISIÓN</b>					
<b>CARGO</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
JEFATURA COMERCIAL	100.00	103.00	106.09	109.27	112.55
SUPERVISOR VENTAS	50.40	51.91	53.47	55.07	56.73
ASESORES/VENDEDORES	32.00	32.96	33.95	34.97	36.02

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**GRÁFICO 2.19.**  
**ESTIMACIÓN PRECIO - COMISIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

## **CAPÍTULO III**

### **8. ESTUDIO TÉCNICO**

El objetivo del estudio técnico es diseñar como se producirá y comercializará aquello que se vende. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que maquinas y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuanto costara todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos. El objetivo del estudio técnico es dar información para de esta manera cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes, es decir existen diversos procesos productivos opcionales en donde la jerarquización difiere en función del grado de perfección financiera.

#### **8.1. LOCALIZACIÓN**

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; es decir, cubriendo las exigencias o requerimientos del proyecto, contribuyen a minimizar los costos de inversión y, los costos y gastos durante el período productivo del proyecto. El objetivo que persigue es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias de

largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa posible cambiar de emplazamiento.

### **8.1.1. Macro Localización**

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital y obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalara la planta.<sup>5</sup>

Cuando nos referimos a la localización, existen varias alternativas de selección en la ciudad de Latacunga, en los cuales podría localizarse la nueva empresa. Algunos de los factores a tener cuenta para determinar adecuadamente su ubicación deben ser:

- Que sea un lugar en donde el radio de influencia de la competencia no lo perjudique demasiado.
- Que tenga una buena ubicación para efectos de prestación de servicios y adquisición de insumos.
- Que el costo del local no sea demasiado cara en el caso de comprarlo o arrendarlo.
- Que la infraestructura existente responda a los requerimientos del negocio, o que sus adecuaciones no sean demasiado caras.
- Que cuente con los servicios básicos.
- Que se encuentre ubicado en el perímetro en el que se encuentra el segmento de mercado al que espera servir el negocio.
- Que se cuente con un local que permita aumentar el uso de los activos improductivos.

---

<sup>5</sup>"Evaluación de proyecto" 4ta edición Gabriel Baca Urbina. Editorial Mc Graw Hill.



### **8.1.2. Micro Localización**

La identificación de un lugar adecuado, que permita cubrir satisfactoriamente el segmento de mercado objetivo, es importante porque ayuda a reducir costos de distribución, así como agiliza el tiempo de respuesta a la atención de los requerimientos del cliente. Para el proyecto en estudio, existen las siguientes consideraciones:

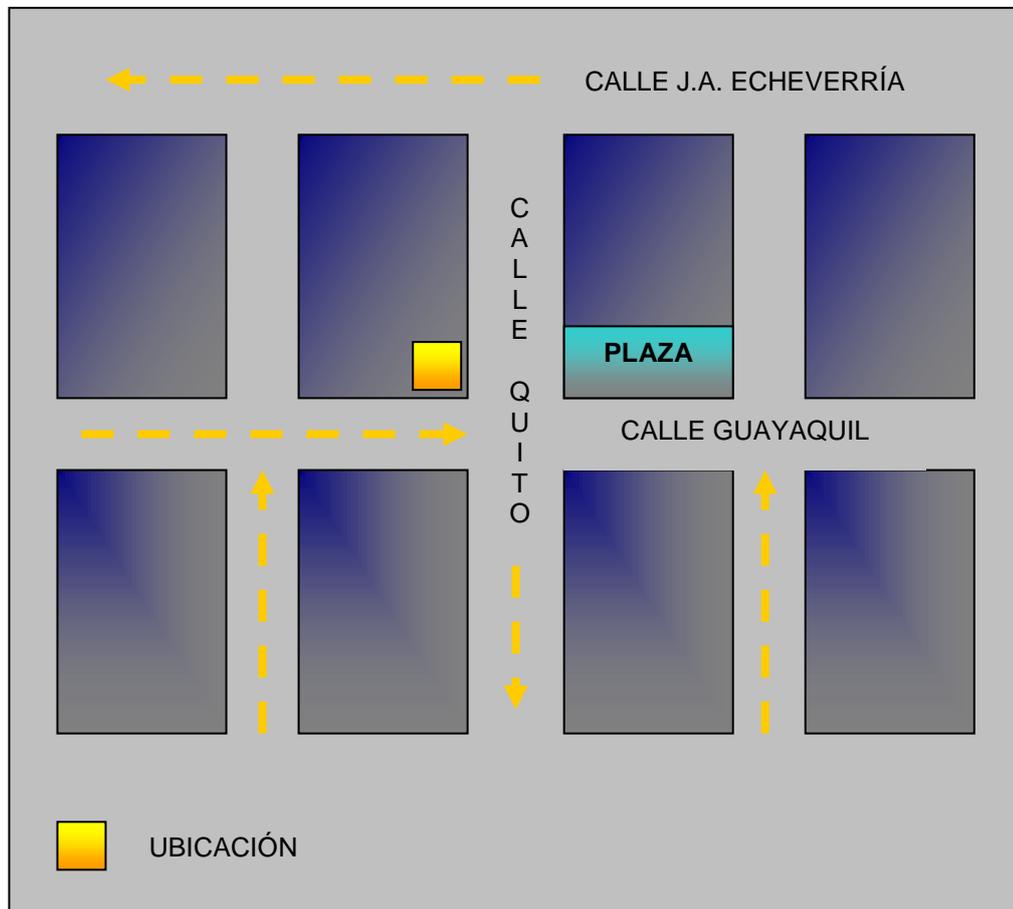
- La prestación de servicios, en los cuales se utiliza en alta proporción el capital intelectual, no requieren de espacios físicos amplios y de bodegas.
- La prestación de servicios de tercerización de personal de ventas debe ser de manera continua a una misma empresa, en esta actividad económica se torna indispensable que los ejecutivos de la empresa de asesoría visiten a los clientes en sus lugares de trabajo, dando énfasis al servicio personalizado.
- La carga de personal de planta en la empresa tercerizadora es infructuosa, ya que los requerimientos de recurso humano dependen del grado de trabajo intelectual que se deba realizar para un determinado negocio; razón por la cual el recurso adecuado para el funcionamiento de la organización de asesoría estará sujeta a contrataciones de personal bajo un sistema de remuneración variable y de manera temporal.

De acuerdo a los razonamientos estipulados, se puede concluir que el espacio físico requerido máximo está comprendido por una oficina de recepción, la oficina de gerencia con los equipos de tratamiento de información y una sala de reuniones para trabajo del personal ocasional, capacitación del personal de ventas que se tercerizará, recepción de pruebas y entrevistas. Además esto conlleva a que el lugar de ubicación de la empresa tercerizadora deberá estar ubicada en un centro de negocios en la ciudad de Latacunga, esta aseveración

se la hace con la finalidad de que la ubicación del nuevo negocio debe brindar credibilidad, presencia e imagen al mercado empresarial de Latacunga, así debe ubicarse en el centro histórico de la ciudad de Latacunga.

La ubicación adecuada de acuerdo a las expectativas de imagen y presencia corporativa está en la calle Quito y Guayaquil como opción de arrendamiento y como opción de compra en el mismo lugar de la ciudad de Latacunga.

**GRÁFICO 3.2.**  
**MICRO LOCALIZACIÓN**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ANÁLISIS GEOGRÁFICO

El costo de una oficina de negocios en el Edificio Andrade Hermanos es de 24.000 dólares, y contiene una sala de espera, una oficina de gerencia, un baño, una oficina de reuniones y una bodega pequeña.

### **8.1.3. Distribución Física**

Es importante desarrollar una distribución en planta ("lay out") general del proceso. Para esto es útil dibujar a escala la planta del edificio, con todas sus secciones; luego se recortan a escala los diferentes equipos vistos en planta y se ensaya con ellos colocándolos en diferentes posiciones, hasta encontrar la ubicación que permita la máxima economía de movimientos y el menor aprovechamiento de las áreas. Se puede utilizar un proceso análogo pero en una vista de perfil para determinar las alturas óptimas de las edificaciones. También se determinaran las vías de acceso y de circulación con sus respectivas intersecciones.

También deberá tenerse en cuenta la vida útil de la industria en su conjunto y la disponibilidad y precios de los materiales de construcción, con el fin de no encarecer innecesariamente los costos de las construcciones. Se debe tener cuidado en no construir un edificio que dure mucho más que el proyecto o que deberá ser renovado mucho antes de haber terminado la "vida útil de la industria, o tener que importar materiales pudiéndose utilizar otros existentes en la región del proyecto.

**GRÁFICO 3.3.**  
**DISTRIBUCIÓN FÍSICA**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ANÁLISIS GEOGRÁFICO

## **8.2. TAMAÑO ÓPTIMO**

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. Para este análisis de tamaño se considerará la demanda como una base del tamaño de proyecto, es decir con una capacidad de atención de 1000 selecciones y contrataciones de personal de ventas en el año, lo que implica la siguiente estructura de capacidad instalada y utilizada de:

**TABLA 3.1.**  
**CAPACIDAD INSTALADA**

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
JEFES	143	143	143	143	143
SUPERVISORES	143	143	143	143	143
ASESORES	714	714	714	714	714

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

### 8.3. INGENIERÍA DEL SERVICIO

#### 8.3.1. Definición del Servicio

La empresa de tercerización se encargará del proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y retiro del personal especializado en ventas y comercialización, para proveer de este recurso humano a las organizaciones privadas en la ciudad de Latacunga.

#### 8.3.2. Especificaciones del Servicio

##### a) Reclutamiento

Responsable	Tercerizadora
Fuentes	ESPE Sede Latacunga, Indoamérica, Uniandes. Instituciones financieras locales <sup>6</sup> Otras empresas Locales Referidos

##### b) Técnicas de Selección

Entrevistas	Iniciales	Tercerizadora
	De decisión Final	Gerente Empresa Privada
Pruebas	Psicotécnicas	
	De toma de decisiones en ventas	
Evaluación	Del Curriculum y Referencias	40%
	Pruebas	30%
	Entrevistas	30%

##### c) Contratación

---

<sup>6</sup> PORQUE QUIENES VENDEN INTANGIBLES TIENEN MAYORES COMPETENCIAS QUE OTROS VENEDORES.

Periodo de Prueba                      Tres meses

Periodo Anual                            Un año

Más paquete de Comisiones por Ventas que posea la Empresa Privada

El personal contratado depende laboralmente de la Empresa Privada contratante, la tercerizadora apoyará durante tres meses calendario en el despegue profesional del personal con apoyo en capacitación en gerencia, ventas, servicio al cliente, motivación y marketing relacional.

La empresa contratante proporcionará viáticos y transporte cuando los asesores realicen visitas fuera de la ciudad de Latacunga así como todos los implementos que se requiera en el desempeño de su nuevo personal. La tercerizadora pagará utilidades al personal de ventas que contrate.

#### **d) Capacitación del Personal de Ventas Contratado**

Seminario de integración                      Inducción a la Empresa

Duración: 8 horas

Seminario Técnico                              Técnicas de Negociación

Duración: 8 horas

Seminario Estratégico                          Servicio al Cliente

Duración: 8 horas

Seminario de Control                          Manejo estadístico de reportes y  
seguimiento de ventas

Duración: 8 horas

### **e) Capacitación del Personal de Ventas Contratado**

La documentación requerida en la ejecución de este proyecto es:

- Formulario Pruebas Psicotécnicas
- Formulario de Pruebas de Conocimiento
- Hoja de Entrevista
- Formulario de Cuadro de Evaluación de candidatos finales
- Análisis y Descripción de Puestos
- Contrato laboral Empleados
- Contrato de Servicios con la Empresa Privada Contratante
- Roles de Pago
- Factura de Cobro de Comisión

### **8.3.3. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva del servicio estará sustentada en tres principios básicos:

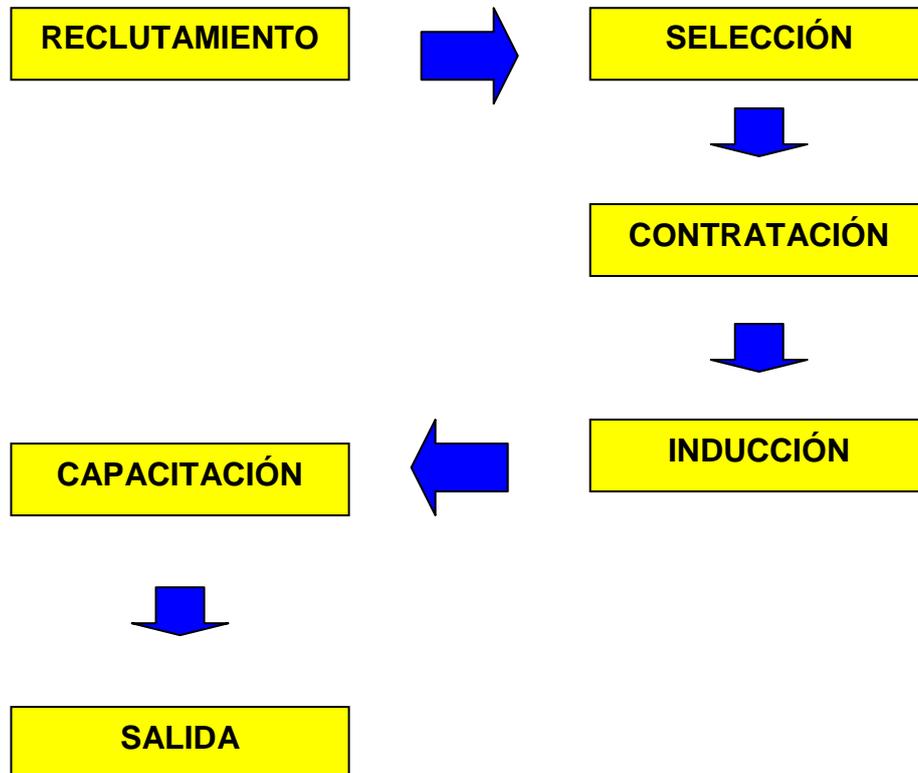
- Proporcionar personal altamente calificado con experiencia comprobada y con nivel de educación superior finalizada o intermedia de acuerdo a los requerimientos de la empresa privada contratante.
- Desarrollar e impulsar el Liderazgo en el personal que se incorpore a la empresa privada con tres meses de seguimiento continuo hasta su inducción completa.
- Costos moderados por el servicio brindado. (8% de comisión sobre la nómina).

#### **8.3.4. Flujograma del Servicio**

Se pueden establecer tres tipos de Flujogramas para la Empresa Tercerizadora:

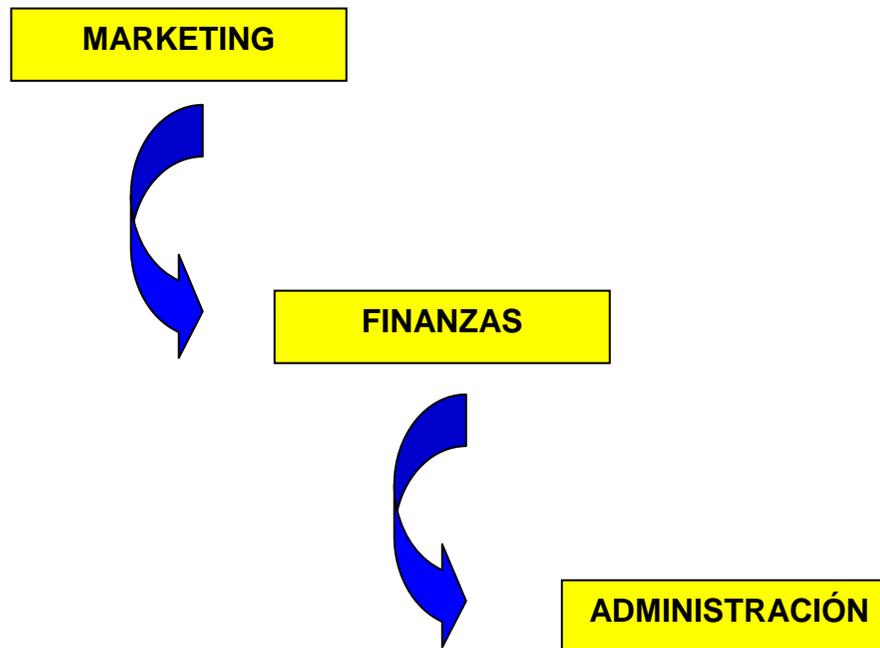
- Procesos Clave
- Procesos de Apoyo
- Dirección de Procesos Clave
- Dirección de Procesos de Apoyo

**GRÁFICO 3.4.**  
**PROCESOS CLAVE**



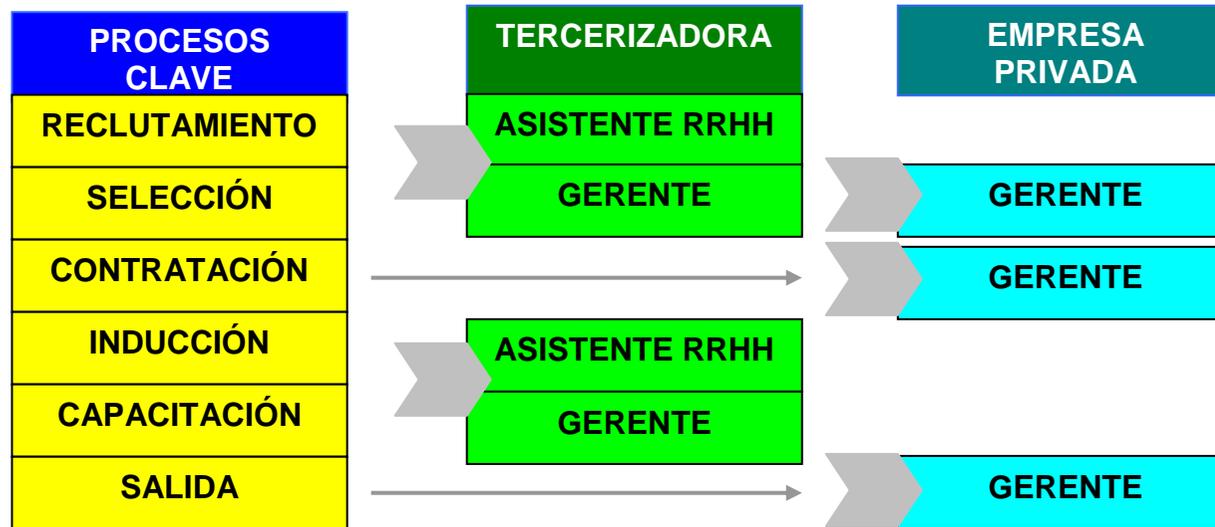
ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**GRÁFICO 3.5.**  
**PROCESOS DE APOYO**



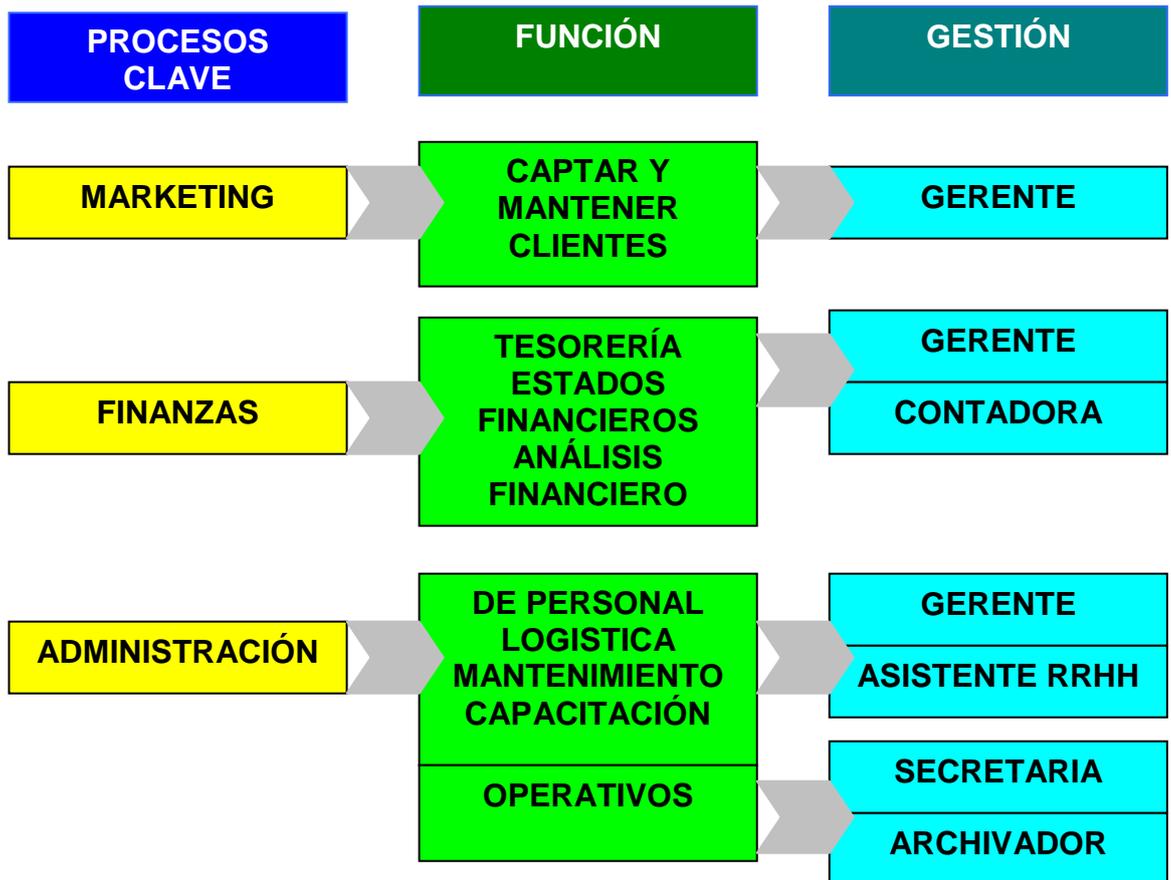
ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**GRÁFICO 3.6.**  
**DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**GRÁFICO 3.7.**  
**DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO**



ELABORADO POR: AUTORA  
 FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

## **8.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **8.4.1. Recursos Materiales**

#### **3.4.1.1. Activos Fijos**

### **EDIFICIOS**

Se adquirirá una oficina por un valor de 24 mil dólares ubicado en el sector de la plaza de Santo Domingo en la ciudad de Latacunga.

### **EQUIPOS**

La tercerizadora requiere de equipos informáticos y de oficina. TABLA 3.2

### **MUEBLES Y ENSERES**

Para la puesta en marcha de la tercerizadora se requerirá el mobiliario de oficina para realizar sus tareas administrativas y la prestación de sus servicios. TABLA 3.3.

### **8.4.2. Recursos Humanos**

La tercerizadora funcionará efectivamente con 4 personas. TABLA 3.4.

**TABLA 3.2.**  
**REQUERIMIENTO EQUIPOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DESTINO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
Computadora Portatil	Gerencia	1	1,780.00	1,780.00
Computadora Escritorio	Asistente de RRHH	1	780.00	780.00
Counter Recepción	Secretaria Contadora	1	780.00	780.00
Impresora Láser	Gerencia	2	165.00	330.00
Teléfono / Fax	Secretaria	1	134.00	134.00
<b>TOTAL</b>				<b>3,804.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**TABLA 3.3.**  
**REQUERIMIENTO MUEBLES Y ENSERES**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DESTINO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Estación de Trabajo	Gerencia	1	165.00	165.00
Estación de Trabajo	Asistente de RRHH	1	145.00	145.00
Counter Recepción	Secretaria Contadora	1	180.00	180.00
Silla Gerente	Gerencia	1	120.00	120.00
Silla Secretaria	Secretaria	2	65.00	130.00
	Asistente RRHH			
Sillas de Espera	Gerencia	6	40.00	240.00
	Secretaria			
	Asistente de RRHH			
Mesa de reuniones	Sala de reuniones	1	135.00	135.00
Sillas de descanso	Sala de reuniones	12	40.00	480.00
Archivador Gerencial	Gerencia	2	85.00	170.00
	Asistente RRHH			
Archivador 4 Gavetas	Secretaria	1	104.00	104.00
Basureros	Gerencia	5	20.00	100.00
	Asistente RRHH			
	Secretaria			
	Bodega			
	Baño			
Papeleras	Gerencia	3	12.00	36.00
	Asistente RRHH			
	Secretaria			
Juego de Sala	Sala de Espera	1	206.00	206.00
<b>TOTAL</b>				<b>2,211.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**TABLA 3.4.**  
**REQUERIMIENTO PERSONAL**

<b>PUESTO</b>	<b>AREA</b>	<b>INSTRUCCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO MES</b>	<b>SALARIO AÑO</b>
Gerente	Administración	Maestría	1	500.00	6,000.00
Asistente de RRHH	Selección / Contratación	Ingeniería	1	380.00	4,560.00
Secretaria Contadora	Secretaria y Contabilidad	Licenciatura	1	280.00	3,360.00
Archivador/Mensajero	Archivo	Bachiller	1	200.00	2,400.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,360.00</b>	<b>16,320.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

### **8.4.3. Depreciaciones**

Basado en lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas el sistema de depreciación que se aplicará es lineal, con un valor de rescate del 10% y bajo la siguiente consideración de vida útil:

**TABLA 3.5.**  
**DEPRECIACIÓN, MANTENIMIENTO Y SEGUROS**

ACTIVOS FIJOS	VIDA UTIL	MANTENIM.	SEGURO
	AÑO	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Estación de Trabajo	10	5.00%	1.00%
Estación de Trabajo	10	5.00%	1.00%
Counter Recepción	10	5.00%	1.00%
Silla Gerente	10	5.00%	1.00%
Mesa de reuniones	10	5.00%	1.00%
Sillas de descanso	10	5.00%	1.00%
Juego de Sala	10	5.00%	1.00%
Sillas Secretaria	10	5.00%	1.00%
Sillas de Espera	10	5.00%	1.00%
Archivador Gerencial y de 4 Gavetas	10	5.00%	1.00%
Basurero y Papeleras	10	5.00%	1.00%
Computadora Portatil	3	10.00%	2.00%
Computadoras Fijas	3	10.00%	2.00%
Impresoras y Teléfono	3	10.00%	2.00%

ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

#### 8.4.4. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo para iniciar el negocio contemplará los desembolsos que se requieren para cubrir los gastos de útiles de oficina, pagos de salarios, pagos de servicios generales, gastos de marketing para el primer mes de implantación de la empresa, hasta cerrar negocios con los clientes potenciales que requieren tercerización y se estima 2.000 dólares.

#### 8.4.5. Diferidos

En esta cuenta se registran los gastos de constitución que tiene la empresa y en este caso son:

**TABLA 3.6.**  
**DIFERIDOS**

DESCRIPCION	VALOR
Gastos Legales	2,600.00
Gastos Puesta en Marcha	2,000.00
Marketing Previo	3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>7,600.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

#### 8.4.6. Condiciones Financieras

**TABLA 3.7.**  
**POLÍTICAS COBROS Y PAGOS**

RUBRO	DIAS
Factor Caja	30
Crédito a clientes (locales)	30
Crédito de proveedores	45
Periodos de amortización de activos diferidos	5 AÑOS

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**TABLA 3.8.**  
**POLÍTICAS DE DIVIDENDOS**

AÑO	%	% INVERS.	APORTES
	REPARTO DE	TEMPOR./	DE CAPITAL
	DIVIDENDOS	CAJA Y BCOS.	
	%	%	USD
1	50.00%	0.00%	0.00
2	50.00%	0.00%	0.00
3	50.00%	0.00%	0.00
4	50.00%	0.00%	0.00
5	50.00%	0.00%	0.00

## CAPÍTULO IV

### 9. ESTUDIO FINANCIERO

Según el autor Baca Urbina Gabriel el Estudio Financiero pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cual será el costo total de la operación del negocio, que abarque las funciones de producción, administración y ventas, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que conlleva a la evaluación económica del proyecto.<sup>7</sup>

El estudio financiero considera como objetivo que debe ordenar y sistematizar la información en forma monetaria que proporciona el estudio técnico, y el estudio de mercado para la facilitación de una evaluación de proyecto la cual se debe determinar su rentabilidad o desecharlo, para de esta manera poder analizar los estados financieros y poner en marcha el presupuesto de proyecto de acuerdo al estudio financiero por lo cual se toma en cuenta las inversiones, los costos e ingresos que pueden deducirse en los estudios previos para su aceptabilidad del proyecto.

También se puede decir que se realiza un calculo del monto que puede invertir en el proyecto, es decir si es medible o no. Se debe recalcar que esta etapa es netamente matemática, En caso de no encontrar la información necesaria para un estudio financiera debe definirse los elementos que amerite para la misma.

Se debe establecer los supuestos de estimación para diseñar los diferentes presupuestos financieros, así se tiene que:

---

<sup>7</sup> BACA Urbina Gabriel “**proyectos**”, Pág. 160,edición ,McGraw Hill Interamericana

- Variación del Precio, se considera un 3% de inflación anual.
- Crecimiento de Personal de Ventas Tercerizado, 4.30% de estimación del PIB.
- Crecimiento gastos administrativos y de ventas, 3% de inflación anual.
- Tasa de interés activa, 12% efectiva anual.
- Tasa libre de Riesgo 10%.
- Tasa Referencial del Banco Central, 8%.
- Depreciación en línea recta.
- Sistema de financiamiento, 40% aporte inversionista, 60% crédito bancario.
- Capital de trabajo equivalente al monto requerido para cubrir desembolsos de los gastos operativos del primer mes del año.
- Tiempo de estimación, cinco años.

## **9.1. INVERSIONES**

Las inversiones que deben incurrirse para cubrir con la implantación de la Empresa Tercerizadora se encuentran constituidas por las siguientes cuentas:

- Inversión en Edificio: Oficina
- Compra de Muebles y Enseres: De Oficina
- Compra de Equipos: Informáticos y de Comunicaciones
- Requerimiento de Capital de Trabajo
- Inversiones Diferidas: Gastos de Constitución, Marketing Previo.

De acuerdo a los requerimientos de inversión, se tiene la siguiente necesidad de financiamiento:

**TABLA 4.1.**  
**INVERSIÓN**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>USD</b>
Edificios	24,000.00
Estación de Trabajo	165.00
Estación de Trabajo	145.00
Counter Recepción	180.00
Silla Gerente	120.00
Mesa de reuniones	135.00
Sillas de descanso	480.00
Juego de Sala	206.00
Sillas Secretaria	130.00
Sillas de Espera	240.00
Archivador Gerencial y de 4 Gavetas	274.00
Basurero y Papeleras	136.00
Computadora Portatil	1,780.00
Computadoras Fijas	1,560.00
Impresoras y Teléfono	464.00
SUBTOTAL	30,015.00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Gastos Preoperativos	5,033.83
Gastos Legales y Puesta en Marcha	4,600.00
Intereses Preoperativos	0.00
Marketing Previo	3,000.00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	631.69
SUBTOTAL	13,265.52
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	360.00
Capital de Trabajo Operativo	1,000.00
Capital de Trabajo Administración y Ventas	1,000.00
SUBTOTAL	2,000.00
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>44,280.52</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

## **9.2. FINANCIAMIENTO**

La estructura de capital para establecer el financiamiento propuesta es de 40% para aportes propios de los inversionistas y el 60% se obtiene con financiamiento bancario.

**TABLA 4.2.**  
**FINANCIAMIENTO**

<b>CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>USD</b>
Monto	26,568.00
Intereses del crédito de largo plazo (anual)	12.00%
Plazo (Semestres)	10
Período de gracia TOTAL	0
Período de gracia PARCIAL	0
Período de solicitud de crédito	Preoperacional
Período (año/semestre) de solicitud del crédito	1

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**TABLA 4.3.**  
**ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>17,712.52</b>
Plan de Inversiones	17,712.52
Capital (Amortización) Preoperacional	0.00
<b>FINANCIAMIENTO DE TERCEROS</b>	
- Crédito de Instituciones Financieras 1	26,568.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>26,568.00</b>
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>44,280.52</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**TABLA 4.4.**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

<b>NUEVO CREDITO MEDIANO/LARGO PLAZO</b>				
<b>BANCO PICHINCHA</b>				
<b>CUOTA FIJA</b>				
MONTO:		26,568.00		
PLAZO		10		
GRACIA TOTAL		0		
GRACIA PARCIAL		0		
INTERÉS NOMINAL		6.00%	ANUAL	12.00%
CUOTA		3,609.74		
PERIODO DE PAGO		Semestral		
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	26,568.00	1,594.08	2,015.66	3,609.74
2	24,552.34	1,473.14	2,136.60	3,609.74
3	22,415.74	1,344.94	2,264.80	3,609.74
4	20,150.95	1,209.06	2,400.68	3,609.74
5	17,750.26	1,065.02	2,544.72	3,609.74
6	15,205.54	912.33	2,697.41	3,609.74
7	12,508.13	750.49	2,859.25	3,609.74
8	9,648.88	578.93	3,030.81	3,609.74
9	6,618.07	397.08	3,212.66	3,609.74
10	3,405.42	204.32	3,405.42	3,609.74

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: CONDICIONES DE CRÉDITO

### **9.3. PRESUPUESTOS OPERATIVOS**

#### **9.3.1. Gastos**

Los desembolsos en que se incurrirán son:

- Gastos Administrativos, Remuneraciones, Suministros, Mantenimiento, Depreciación, gastos Generales y Seguros.
- Gastos de Ventas; Comisiones por Ventas y desembolsos de Publicidad.

**TABLA 4.5-  
EGRESOS**

<b>PERIODO:</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>					
Mantenimiento y seguros	132.66	132.66	132.66	132.66	132.66
Imprevistos %	6.63	6.63	6.63	6.63	6.63
Depreciaciones	221.10	221.10	221.10	221.10	221.10
Amortizaciones	726.34	726.34	726.34	726.34	726.34
<b>Subtotal</b>	<b>1,086.73</b>	<b>1,086.73</b>	<b>1,086.73</b>	<b>1,086.73</b>	<b>1,086.73</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00
Suministros de Oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Generales	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Mantenimiento y seguros	456.48	516.48	466.48	466.48	466.48
Imprevistos	958.82	961.82	959.32	959.32	959.32
Amortizaciones	1,926.77	1,926.77	1,926.77	1,926.77	1,926.77
<b>Subtotal</b>	<b>22,062.07</b>	<b>22,125.07</b>	<b>22,072.57</b>	<b>22,072.57</b>	<b>22,072.57</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Comisiones sobre ventas	366.27	381.79	397.95	415.62	433.92
Publicidad y Mercadeo	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Imprevistos	78.31	80.89	83.55	86.34	89.23
Depreciaciones	1,268.00	1,268.00	1,434.67	1,434.67	1,434.67
<b>Subtotal</b>	<b>2,912.59</b>	<b>2,966.68</b>	<b>3,189.25</b>	<b>3,247.90</b>	<b>3,308.42</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3,067.22</b>	<b>2,554.00</b>	<b>1,977.35</b>	<b>1,329.42</b>	<b>601.41</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29,128.61</b>	<b>28,732.48</b>	<b>28,325.90</b>	<b>27,736.62</b>	<b>27,069.13</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

### **9.3.2. Presupuesto de Ingresos**

Los ingresos que presenta la tercerizadora de personal de ventas provienen del suministro de personal profesional para ocupar cargos de Jefatura Comercial, Supervisión de Ventas y Asesores Comerciales en las empresas privadas que residen en la ciudad de Latacunga.

**TABLA 4.6.**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

<b>JEFATURAS</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
COLOCACIONES	118.00	123.00	128.00	134.00	140.00
COMISIÓN	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11,800.00</b>	<b>12,300.00</b>	<b>12,800.00</b>	<b>13,400.00</b>	<b>14,000.00</b>
<b>SUPERVISORES</b>					
COLOCACIONES	118.00	123.00	128.00	134.00	140.00
COMISIÓN	50.40	50.40	50.40	50.40	50.40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,947.20</b>	<b>6,199.20</b>	<b>6,451.20</b>	<b>6,753.60</b>	<b>7,056.00</b>
<b>ASESORES</b>					
COLOCACIONES	590.00	615.00	642.00	669.00	698.00
COMISIÓN	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>18,880.00</b>	<b>19,680.00</b>	<b>20,544.00</b>	<b>21,408.00</b>	<b>22,336.00</b>
<b>TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS</b>	<b>36,627.20</b>	<b>38,179.20</b>	<b>39,795.20</b>	<b>41,561.60</b>	<b>43,392.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

## **9.4. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS**

### **9.4.1. Estado de Pérdidas y Ganancias**

El estado de resultados sirve para calcular la utilidad o pérdida netas que genera un proyecto durante su periodo operativo.<sup>8</sup> Para los próximos cinco años se estiman los siguientes ingresos y egresos para la tercerizadora.

---

<sup>8</sup> GALLARDO JUAN. Formulación y Evaluación de Proyectos. 1988. pág. 49.

**TABLA 4.7.**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO**

Cuentas	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011	
	MONTO	%								
INGRESOS	36,627.20	100.00	38,179.20	100.00	39,795.20	100.00	41,561.60	100.00	43,392.00	100.00
EGRESOS OPERATIVOS										
Gastos de ventas	2,912.59	7.95	2,966.68	7.77	3,189.25	8.01	3,247.90	7.81	3,308.42	7.62
Gastos de administración	22,062.07	60.23	22,125.07	57.95	22,072.57	55.47	22,072.57	53.11	22,072.57	50.87
Costos Indirectos	1,086.73	2.97	1,086.73	2.85	1,086.73	2.73	1,086.73	2.61	1,086.73	2.50
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>10,565.81</b>	<b>28.85</b>	<b>12,000.72</b>	<b>31.43</b>	<b>13,446.65</b>	<b>33.79</b>	<b>15,154.40</b>	<b>36.46</b>	<b>16,924.28</b>	<b>39.00</b>
Gastos financieros	3,067.22	8.37	2,554.00	6.69	1,977.35	4.97	1,329.42	3.20	601.41	1.39
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>7,498.59</b>	<b>20.47</b>	<b>9,446.72</b>	<b>24.74</b>	<b>11,469.30</b>	<b>28.82</b>	<b>13,824.98</b>	<b>33.26</b>	<b>16,322.87</b>	<b>37.62</b>
Participación utilidades	1,124.79	3.07	1,417.01	3.71	1,720.40	4.32	2,073.75	4.99	2,448.43	5.64
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>6,373.80</b>	<b>17.40</b>	<b>8,029.71</b>	<b>21.03</b>	<b>9,748.91</b>	<b>24.50</b>	<b>11,751.23</b>	<b>28.27</b>	<b>13,874.44</b>	<b>31.97</b>
Impuesto a la renta	1,593.45	4.35	2,007.43	5.26	2,437.23	6.12	2,937.81	7.07	3,468.61	7.99
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>4,780.35</b>	<b>13.05</b>	<b>6,022.28</b>	<b>15.77</b>	<b>7,311.68</b>	<b>18.37</b>	<b>8,813.42</b>	<b>21.21</b>	<b>10,405.83</b>	<b>23.98</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**TABLA 4.8.**  
**RENTABILIDAD ESTIMADA SOBRE:**

INDICE	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Ventas Netas	13.05%	15.77%	18.37%	21.21%	23.98%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	10.04%	12.73%	15.53%	18.67%	21.91%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	21.25%	23.05%	24.03%	24.77%	25.02%
Porcentaje de reparto de utilidades	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Utilidades repartidas	2,390.18	3,011.14	3,655.84	4,406.71	5,202.91
Reserva legal	478.04	602.23	731.17	881.34	1,040.58

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

#### **9.4.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

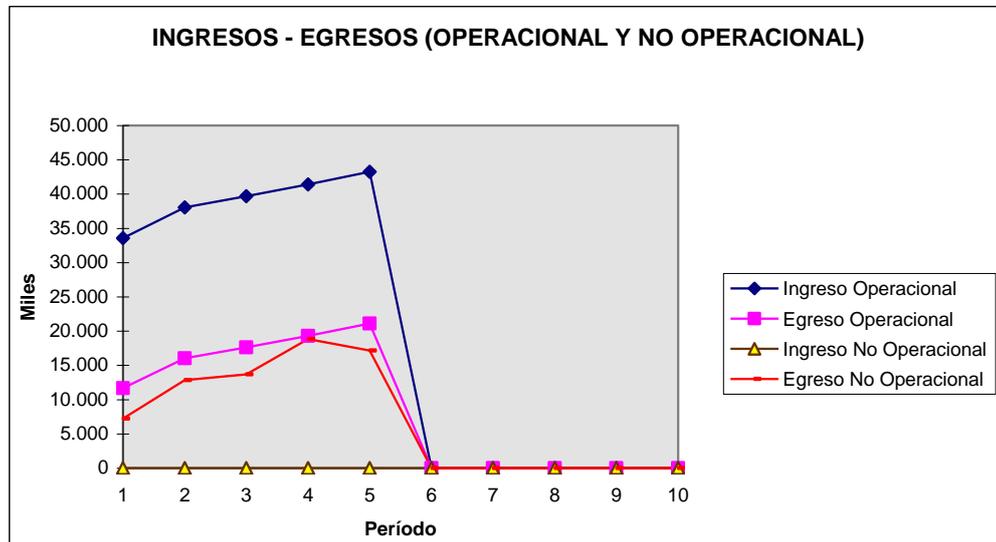
Nos permite calcular la disponibilidad real de caja, de acuerdo a las salidas y entradas de efectivo realizadas durante cada año y evaluadas en los cinco años de análisis del negocio.

**TABLA 4.9.**  
**FLUJO DE EFECTIVO**

PERÍODOS	PREOP.	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0.00	33,574.93	38,049.87	39,660.53	41,414.40	43,239.47
Parcial	0.00	33,574.93	38,049.87	39,660.53	41,414.40	43,239.47
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Gastos de ventas		1,644.59	1,698.68	1,754.58	1,813.23	1,873.76
Gastos de administración		20,135.30	20,198.30	20,145.80	20,145.80	20,145.80
Costos de fabricación		139.29	139.29	139.29	139.29	139.29
Parcial	0.00	21,919.18	22,036.28	22,039.68	22,098.33	22,158.85
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>0.00</b>	<b>11,655.75</b>	<b>16,013.59</b>	<b>17,620.85</b>	<b>19,316.07</b>	<b>21,080.61</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos Instituciones Financieras 1	26,568.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de capital	17,712.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	44,280.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses		3,067.22	2,554.00	1,977.35	1,329.42	601.41
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	4,152.26	4,665.48	5,242.13	5,890.06	6,618.07
Pago participación de trabajadores		0.00	1,124.79	1,417.01	1,720.40	2,073.75
Pago de impuesto a la renta	0.00	0.00	1,593.45	2,007.43	2,437.23	2,937.81
Reparto de dividendos		0.00	2,390.18	3,011.14	3,655.84	4,406.71
Edificios	24,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estación de Trabajo	165.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estación de Trabajo	145.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Counter Recepción	180.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Silla Gerente	120.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mesa de reuniones	135.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sillas de descanso	480.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Juego de Sala	206.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sillas Secretaria	130.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sillas de Espera	240.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Archivador Gerencial y de 4 Gavetas	274.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Basurero y Papeleras	136.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Computadora Portatil	1,780.00	0.00	0.00	0.00	1,780.00	0.00
Computadoras Fijas	1,560.00	0.00	0.00	0.00	1,560.00	0.00
Impresoras y Teléfono	464.00	0.00	500.00	0.00	464.00	500.00
Activos diferidos	13,265.52					
Parcial	43,280.52	7,219.48	12,827.90	13,655.06	18,836.94	17,137.75
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>1,000.00</b>	<b>-7,219.48</b>	<b>-12,827.90</b>	<b>-13,655.06</b>	<b>-18,836.94</b>	<b>-17,137.75</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>1,000.00</b>	<b>4,436.27</b>	<b>3,185.69</b>	<b>3,965.80</b>	<b>479.13</b>	<b>3,942.87</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>5,436.27</b>	<b>8,621.96</b>	<b>12,587.76</b>	<b>13,066.89</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>1,000.00</b>	<b>5,436.27</b>	<b>8,621.96</b>	<b>12,587.76</b>	<b>13,066.89</b>	<b>17,009.75</b>
<b>REQUERIMIENTOS DE CAJA</b>		<b>1,826.60</b>	<b>1,836.36</b>	<b>1,836.64</b>	<b>1,841.53</b>	<b>1,846.57</b>
<b>NECESIDADES EFECTIVO</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**GRÁFICO 4.1.**  
**INGRESOS Y EGRESOS**



ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

### 9.4.3. BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL

Balance General es un estado contable que muestra las estimaciones de activos, pasivos y patrimonios que tendrá la organización en los períodos de análisis financiera.

**TABLA 4.10.**  
**BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL - ACTIVOS**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Caja y bancos	1,000.00	5,436.27	8,621.96	12,587.76	13,066.89	17,009.75
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		3,052.27	3,181.60	3,316.27	3,463.47	3,616.00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	1,000.00	8,488.54	11,803.56	15,904.03	16,530.35	20,625.75
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Edificios	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Estación de Trabajo	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00
Estación de Trabajo	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00
Counter Recepción	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Silla Gerente	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Mesa de reuniones	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00
Sillas de descanso	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Juego de Sala	206.00	206.00	206.00	206.00	206.00	206.00
Sillas Secretaria	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
Sillas de Espera	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Archivador Gerencial y de 4 Gavetas	274.00	274.00	274.00	274.00	274.00	274.00
Basurero y Papeleras	136.00	136.00	136.00	136.00	136.00	136.00
Computadora Portatil	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00
Computadoras Fijas	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00
Impresoras y Teléfono	464.00	464.00	964.00	964.00	964.00	964.00
(-) depreciaciones		1,489.10	2,978.20	4,633.97	2,485.73	3,641.50
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	30,015.00	28,525.90	27,536.80	25,881.03	28,029.27	26,873.50
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	13,265.52	13,265.52	13,265.52	13,265.52	13,265.52	13,265.52
Amortización acumulada		2,653.10	5,306.21	7,959.31	10,612.41	13,265.52
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	13,265.52	10,612.41	7,959.31	5,306.21	2,653.10	0.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>44,280.52</b>	<b>47,626.85</b>	<b>47,299.67</b>	<b>47,091.27</b>	<b>47,212.73</b>	<b>47,499.25</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

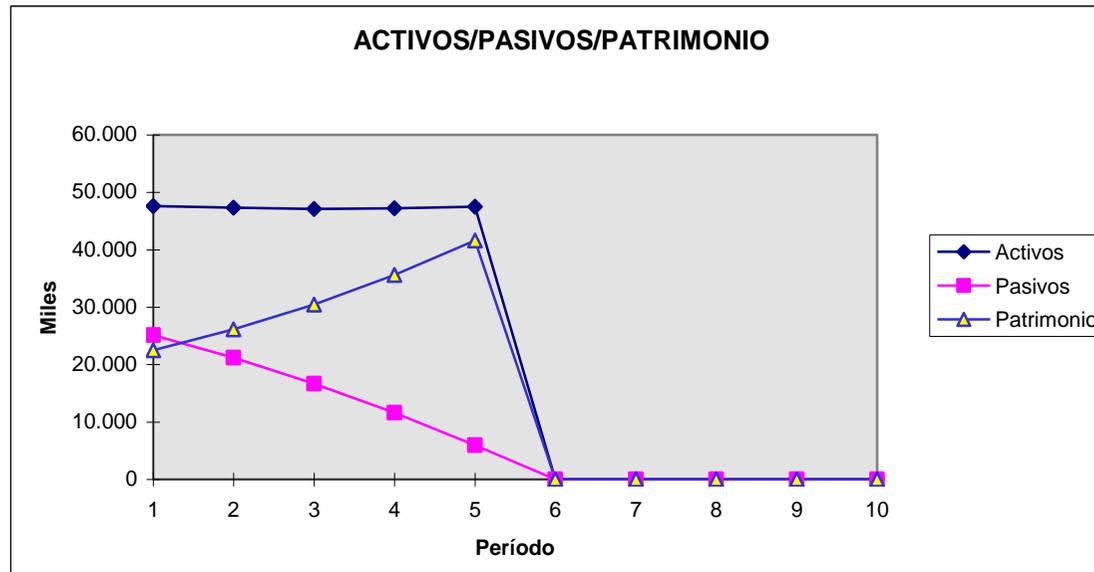
**TABLA 4.11.**  
**BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL – PASIVOS Y PATRIMONIO**

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Porción corriente deuda largo plazo	0.00	4,665.48	5,242.13	5,890.06	6,618.07	0.00
Gastos acumulados por pagar	0.00	2,718.24	3,424.43	4,157.62	5,011.56	5,917.04
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	0.00	7,383.72	8,666.57	10,047.68	11,629.63	5,917.04
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	26,568.00	17,750.26	12,508.13	6,618.07	0.00	0.00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>26,568.00</b>	<b>25,133.98</b>	<b>21,174.70</b>	<b>16,665.75</b>	<b>11,629.63</b>	<b>5,917.04</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social pagado	17,712.52	17,712.52	17,712.52	17,712.52	17,712.52	17,712.52
Reserva legal	0.00	0.00	478.04	1,080.26	1,811.43	2,692.77
Utilidad (pérdida) retenida	0.00	0.00	1,912.14	4,321.05	7,245.73	10,771.10
Utilidad (pérdida) neta	0.00	4,780.35	6,022.28	7,311.68	8,813.42	10,405.83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>17,712.52</b>	<b>22,492.87</b>	<b>26,124.98</b>	<b>30,425.51</b>	<b>35,583.10</b>	<b>41,582.21</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>44,280.52</b>	<b>47,626.85</b>	<b>47,299.67</b>	<b>47,091.27</b>	<b>47,212.73</b>	<b>47,499.25</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**GRÁFICO 4.2.**  
**ACTIVO – PASIVOS Y PATRIMONIO**



ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

## **CAPÍTULO V**

### **10.EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **10.1. ÍNDICES FINANCIEROS**

Son instrumentos que se utilizan para evaluar resultados de las operaciones de la institución y analizarlos para llegar a conclusiones válidas de toma de decisiones.

Para el análisis financiero de la empresa tercerizadora se aplicarán los siguientes índices:

- Composición de Activos
- Apalancamiento
- Composición de gastos Liquidez
- Rentabilidad
- Rotaciones
- Sociales

**TABLA 5.1.**  
**ÍNDICES FINANCIEROS – COMPOSICIÓN - APALANCAMIENTO**

<i>Período</i>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<i>Promedio</i>
<b>Composición de activos</b>				
Activo corriente/activos totales	17.8%	25.0%	33.8%	25.5%
Activo fijo/activos totales	59.9%	58.2%	55.0%	57.7%
Activo diferido/activos totales	22.3%	16.8%	11.3%	16.8%
<b>Apalancamiento</b>				
Pasivos totales/activos totales	52.8%	44.8%	35.4%	44.3%
Pasivos corrientes/activos totales	15.5%	18.3%	21.3%	18.4%
Patrimonio/activos totales	47.2%	55.2%	64.6%	55.7%
<b>Composición de costos y gastos</b>				
Costos indirectos/costos y gastos totales	3.7%	3.8%	3.8%	3.8%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	75.7%	77.0%	77.9%	76.9%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	10.0%	10.3%	11.3%	10.5%
Gastos financieros/costos y gastos totales	10.5%	8.9%	7.0%	8.8%
Costo de ventas/costos y gastos totales	3.7%	3.8%	3.8%	3.8%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	56.0%	56.8%	57.6%	56.8%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	56.0%	56.8%	57.6%	56.8%

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

**TABLA 5.2.**  
**ÍNDICES FINANCIEROS - LIQUIDEZ**

<i>Período</i>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<i>Promedio</i>
<b>Liquidez</b>	USD			
Flujo operacional	11655.75073	16013.58807	17620.85273	15096.73051
Flujo no operacional	-7219.47983	-12827.8967	-13655.0556	-11234.144
Flujo neto generado	4436.270905	3185.691393	3965.797086	3862.586461
Saldo final de caja	5436.270905	8621.962298	12587.75938	8881.997529
Requerimientos de recursos frescos	0	0	0	0
Capital de trabajo	1104.818728	3136.995605	5856.34498	3366.053104
Índice de liquidez (prueba ácida)	1.149629035	1.361965207	1.582855381	1.364816541
Índice de solvencia	1.149629035	1.361965207	1.582855381	1.364816541

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

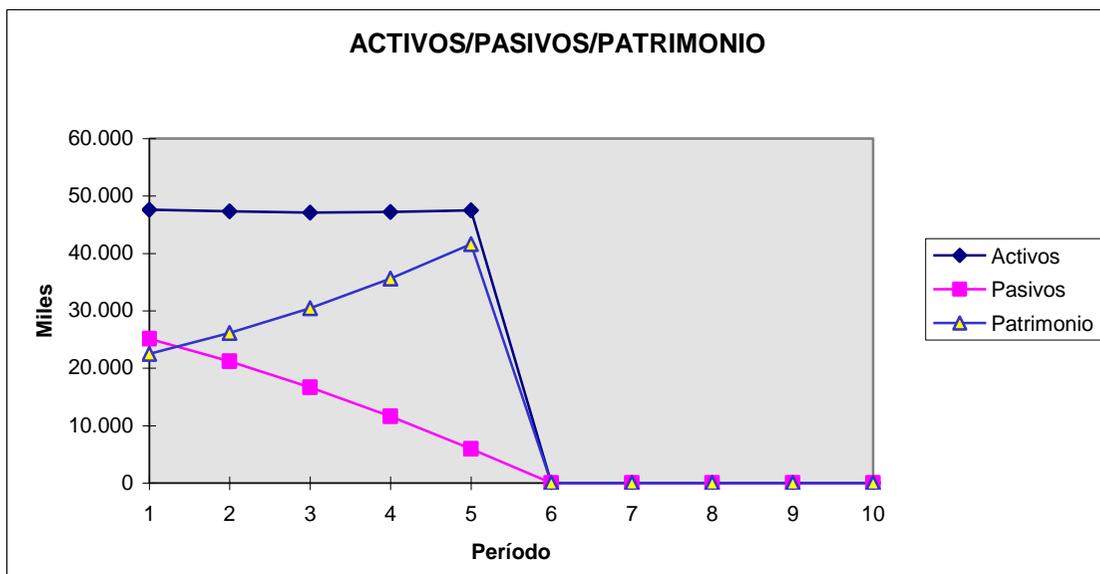
FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

**TABLA 5.3.**  
**ÍNDICES FINANCIEROS – RENTABILIDAD – ROTACIONES - SOCIALES**

<i>Período</i>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<i>Promedio</i>
<b><i>Rentabilidad</i></b>				
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	21.25%	23.05%	24.03%	22.78%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	10.04%	12.73%	15.53%	12.77%
Utilidad neta/ventas	13.05%	15.77%	18.37%	15.73%
Punto de equilibrio	79.32%	75.00%	70.88%	75.07%
Cobertura de intereses	3.444752103	4.698791144	6.800345435	4.981296227
<b><i>Rotaciones</i></b>				
Rotación cuentas por cobrar	12	12.24896266	12.24869701	12.16588655
<b><i>Sociales</i></b>	USD			
Sueldos y salarios	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00
Valor agregado	26,885.81	28,320.72	29,766.65	28,324.39
Generación de divisas	0.00	0.00	0.00	0.00

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO  
FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

**GRÁFICO 5.1.**  
**RENTABILIDAD**



ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

Los indicadores financieros de los presupuestos del proyecto son favorables en todas sus áreas, así con respecto a la composición de activos se tiene una estructura de activo fijo del 57.7% con respecto al activo total, debido a la adquisición del edificio para oficina. El endeudamiento adquirido es del 44.3%, lo que implica un margen que facilita adquirir más deuda si el negocio lo requiere. El patrimonio de la empresa es del 55.7% más de la mitad de la empresa esta en posesión de los inversionistas. Los gastos más representativos se concentran en el pago de remuneraciones y gastos de ventas.

Los flujos de efectivo netos son favorables porque representan saldos positivos, con respecto a la liquidez y solvencia esta es superior a 1 y por lo tanto existe un excedente de aproximadamente 37 centavos de dólar, lo que implica que la empresa posee efectivo para cubrir cada dólar de deuda de corto plazo.

La rentabilidad neta es superior al costo de oportunidad del negocio entre promedio superiores al 15%. El punto de equilibrio es inferior al 100%, es decir con un 75.07% de las ventas se cubre los egresos por lo tanto la empresa no gana ni pierde. La empresa tiene 4.98 dólares para cubrir cada dólar adeudado por concepto de intereses financieros. La rotación de cuentas por cobrar es de 12 veces al año es decir se recuperan las deudas a clientes cada mes.

Desde el análisis de razones financieras resulta muy atractiva la ejecución del proyecto.

## **10.2. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

El Punto de equilibrio es el nivel de ventas mínimo que debe poseer la empresa para no ganar ni perder.

**TABLA 5.4.**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO – COSTOS FIJOS**

		<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b><i>COSTOS Y GASTOS</i></b>	<b><i>TIPO</i></b>	<b><i>Fijo</i></b>				
Costos indirectos	<b>Variable</b>	-	-	-	-	-
Mantenimiento y seguros	Fijo	132.66	132.66	132.66	132.66	132.66
Depreciaciones	Fijo	1,489.10	1,489.10	1,655.77	1,655.77	1,655.77
Amortizaciones	Fijo	2,653.10	2,653.10	2,653.10	2,653.10	2,653.10
Gastos administrativos	Fijo	20,135.30	20,198.30	20,145.80	20,145.80	20,145.80
Gastos de ventas	Fijo	1,278.31	1,316.89	1,356.63	1,397.62	1,439.84
Comisiones sobre ventas	<b>Variable</b>	-	-	-	-	-
Gastos financieros	Fijo	3,067.22	2,554.00	1,977.35	1,329.42	601.41
<b>TOTAL EQUILIBRIO</b>		<b>28,755.70</b>	<b>28,344.06</b>	<b>27,921.31</b>	<b>27,314.37</b>	<b>26,628.58</b>
<b>VENTAS</b>		<b>36,627.20</b>	<b>38,179.20</b>	<b>39,795.20</b>	<b>41,561.60</b>	<b>43,392.00</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**TABLA 5.5.**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO – COSTOS VARIABLES**

		ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>TIPO</b>	<i>Variable</i>				
Costos indirectos	<b>Variable</b>	6.63	6.63	6.63	6.63	6.63
Mantenimiento y seguros	Fijo	-	-	-	-	-
Depreciaciones	Fijo	-	-	-	-	-
Amortizaciones	Fijo	-	-	-	-	-
Gastos administrativos	Fijo	-	-	-	-	-
Gastos de ventas	Fijo	-	-	-	-	-
Comisiones sobre ventas	<b>Variable</b>	366.27	381.79	397.95	415.62	433.92
Gastos financieros	Fijo	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>372.91</b>	<b>388.43</b>	<b>404.59</b>	<b>422.25</b>	<b>440.55</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

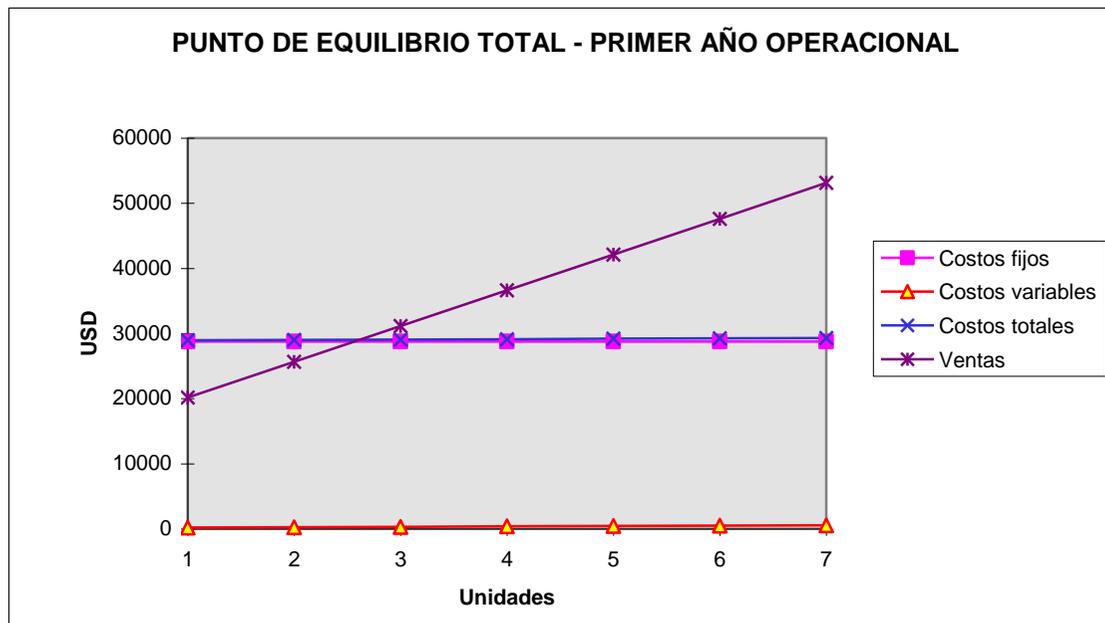
**TABLA 5.6.**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>79.32%</b>	<b>75.00%</b>	<b>70.88%</b>	<b>66.39%</b>	<b>62.00%</b>

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**GRÁFICO 5.2.**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**



ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

### **10.3. COSTO DE OPORTUNIDAD**

El costo de oportunidad es la tasa porcentual que se deja de percibir por realizar otra actividad o negocio diferente a la que ofrece el mercado en otras actividades.

Para determinar el costo de oportunidad de la empresa tercerizadora se establece una tasa libre de riesgo del 10% y una tasa referencial del BCE del 8% lo que implica un costo real de oportunidad del 14.55%.

### **10.4. TASA INTERNA DE RETORNO**

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la que el valor actual neto es igual a cero. Se pueden calcular dos tasas de retorno:

- Tasa de Retorno del Inversionista, y
- Tasa de Retorno Financiera.

En ambos casos para tener una evaluación proyecto, estos índices deben ser superiores al costo de oportunidad.

**TABLA 5.7.**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA**

<b>FLUJO DE FONDOS</b>		<b>PREOPER.</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Aporte de los accionistas		-17,712.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo neto generado + dividendos repartidos		0.00	4,436.27	5,575.87	6,976.94	4,134.97	8,349.58
Valor de recuperación:							
Inversión fija			0.00	0.00	0.00	0.00	26,373.50
Capital de trabajo			0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>		<b>-17,712.52</b>	<b>4,436.27</b>	<b>5,575.87</b>	<b>6,976.94</b>	<b>4,134.97</b>	<b>35,723.08</b>
<b>Flujo de caja acumulativo</b>		<b>-17,712.52</b>	<b>-13,276.25</b>	<b>-7,700.38</b>	<b>-723.44</b>	<b>3,411.53</b>	<b>39,134.61</b>
<b>TIRI precios constantes:</b>	<b>36.51%</b>						

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

La Tasa Interna de Retorno para el Inversionista es de 36.51%, superior al costo de oportunidad de 14.55% que refleja un factor favorable para la ejecución del proyecto.

**TABLA 5.8.**  
**TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA**

FLUJO DE FONDOS		PREOPER.	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Inversión fija		-30,015.00	0.00	-500.00	0.00	-3,804.00	-500.00
Inversión diferida		-13,265.52					
Capital de operación		-2,000.00					
Participación de trabajadores			0.00	-1,124.79	-1,417.01	-1,720.40	-2,073.75
Impuesto a la renta			0.00	-1,593.45	-2,007.43	-2,437.23	-2,937.81
Flujo operacional (ingresos - egresos)		0.00	11,655.75	16,013.59	17,620.85	19,316.07	21,080.61
Valor de recuperación:							
Inversión fija			0.00	0.00	0.00	0.00	26,373.50
Capital de trabajo			0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>		<b>-45,280.52</b>	<b>11,655.75</b>	<b>12,795.35</b>	<b>14,196.42</b>	<b>11,354.45</b>	<b>42,942.56</b>
<b>Flujo de caja acumulativo</b>		<b>-45,280.52</b>	<b>-33,624.77</b>	<b>-20,829.42</b>	<b>-6,633.00</b>	<b>4,721.45</b>	<b>47,664.01</b>
<b>TIRF precios constantes:</b>	<b>23.42%</b>						

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

La tasa interna de retorno financiera de la tercerizadora es de 23.42% superior al costo de oportunidad de 14.55%, lo que implica un resultado financiero para la implantación del negocio.

## **10.5. VALOR ACTUAL NETO**

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.<sup>9</sup>

El valor actual neto del proyecto se calcula a la tasa de oportunidad de 14.55%, y en este caso es mayor que cero por lo que es favorable para la ejecución del proyecto, su valor es de 12.451,45 dólares.

## **10.6. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

El Período de Recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.<sup>10</sup>

Según este indicador se recupera la inversión a los 3.58 años de vida del proyecto.

## **10.7. RELACIÓN BENEFICIO COSTO**

La relación Beneficio-Costo indica la rentabilidad promedio que genera el proyecto por cada dólar que se invierte en la ejecución y funcionamiento del mismo.<sup>11</sup>

$$B / C = \Sigma \text{Flujo de Fondos} / \text{Inversión}$$

$$B / C = 1.27$$

---

<sup>9</sup> NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 228. Copia.

<sup>10</sup> NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 230. Copia.

<sup>11</sup> GALLARDO CERVANTES JUAN. "Evaluación de Proyectos". Pág. 57. Resumen

Significa por cada dólar invertido en el proyecto se recupera adicionalmente 0.27 dólares, que también es un resultado favorable que demuestra la atractividad del proyecto.

De acuerdo a la evaluación financiera realizada se puede concluir:

**TABLA 5.9.**  
**EVALUACIÓN FINANCIERA**

<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>COMPARATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	23.42%	<i>MAYOR QUE 14.55%</i>	POSITIVO
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	36.51%	<i>MAYOR QUE 14.55%</i>	POSITIVO
Valor actual neto (VAN)	12,451.45	<i>MAYTOR QUE CERO</i>	POSITIVO
Período de recuperación (nominal)	3.58	<i>AÑO</i>	POSITIVO
Coefficiente beneficio/costo	1.27	<i>MAYOR QUE 1</i>	POSITIVO

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

**TABLA 5.10.**  
**DECISIÓN FINANCIERA**

<b>INDICADOR</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	El VAN es positivo, ACEPTAR
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	La TIRF es superior a la Tasa de Descuento, ACEPTAR
<b>Flujo Operacional</b>	El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún período, ACEPTAR
<b>Saldo final de caja</b>	No existe déficit en el saldo final de caja, el proyecto no tendrá dificultades operacionales
<b>Capital de trabajo inicial</b>	El capital de trabajo preoperacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones
<b>Índice de Capital de Trabajo</b>	Durante el proyecto el índice de Capital de Trabajo es siempre positivo
<b>Apalancamiento inicial</b>	El nivel de endeudamiento es adecuado
<b>Coficiente Beneficio/Costo</b>	El Coficiente Beneficio/Costo es superior a UNO, ACEPTAR
<b>Utilidad Neta</b>	El proyecto presenta Utilidad Neta positiva, no tiene déficit en Flujo de Caja, ACEPTAR
<b>Capacidad Utilizada</b>	La Capacidad Utilizada es coherente con la Capacidad Instalada definida
<b>Patrimonio</b>	En todos los períodos el Patrimonio es Positivo; ACEPTAR
<b>Patrimonio vs. Activo Diferido</b>	Si el proyecto castiga el Activo Diferido, el Patrimonio sigue siendo positivo; ACEPTAR
<b>Total Créditos/Inversión</b>	El total de Créditos que financian el proyecto es inferior a la Inversión Inicial

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

## CAPÍTULO VI

### 8. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

#### 8.1. VISIÓN

Visión, es la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un objetivo, o una meta. Utilizando recursos disponibles y haciendo de ellos la herramienta primordial para su alcance.

**TABLA 6.1.**  
**VISIÓN EMPRESARIAL**

“Ser líder en la prestación de servicios de contratación de personal de ventas para empresas privadas en la provincia de Cotopaxi, con alta calidad en la obtención de resultados deseados por el cliente, apoyado por un personal capacitado, contando con fuentes de reclutamiento de recursos humanos destacadas por su formación intelectual y amplia experiencia, con amplias ventajas competitivas del personal tercerizado que se diferencian por su liderazgo, perfil profesional y costos competitivos.”

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

#### 8.2. MISIÓN

La misión es aquella que describe el carácter y el concepto de las actividades que desarrolla la organización. Misión, es la acción cotidiana que define el propósito, razón de ser y tarea de un individuo o grupo. La misión, parte de una visualización particular del futuro, haciendo del presente un importe de

acción, tarea, esfuerzo, compromiso y hasta sacrificio para proporcionar beneficio a través de una eficiente actuación y colaboración.

**TABLA 6.2.**  
**MISIÓN EMPRESARIAL**

“Tercerizar personal de ventas con alto perfiles, competitivos y productivos, para cumplir con los objetivos comerciales de las empresas privadas ubicadas en Latacunga y Cotopaxi.”

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

### **8.3. PRINCIPIOS Y VALORES**

Los Valores Corporativos están representados por un conjunto de características que reúnen las empresas y personas de acuerdo a la estructura de su cultura, como son la ética y la moral. Dentro de los valores corporativos se hace referencia también los principios ya que regulan el comportamiento individual y grupal para tener convivencia armónica y productiva. Es así que;

Los valores conforman las reglas o los principios esenciales que guían la responsabilidad moral en el desarrollo y manejo de actitudes. Pues a través de la acción comprometida y ética moral podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Por tal motivo, los principios y valores que practicarán todos aquellos quienes formarán parte de la Empresa Tercerizadora de Personal de Ventas son los siguientes:

**GRÁFICO 6.1.**  
**VALORES Y PRINCIPIOS**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

#### **8.4. OBJETIVOS**

Se establecen los siguientes indicadores de cumplimiento de metas que deben alcanzarse:

- Mantener la liquidez en 1.36 durante los cinco años de ejecución del proyecto.
- Mantener una rentabilidad neta superior al 15% sobre las ventas durante los cinco años.
- Alcanzar ventas superiores a los 33 mil dólares anuales.

#### **8.5. ESTRATEGIAS**

- Aplicar mercadeo directo de persona a persona, visitando empresas privadas del Centro del país.
- Realizar convenios con Universidades locales para reclutar personal.
- Capacitar al personal seleccionado en liderazgo, servicio al cliente y técnicas de venta para proporcionar un personal más preparado.
- Seleccionar únicamente personal que cumpla requisitos y perfiles de alta calidad con técnicas de recursos humanos cuantitativas.
- Desarrollar instrumentos de control de gestión dentro de las diferentes áreas de la Tercerizadora para ganar productividad.

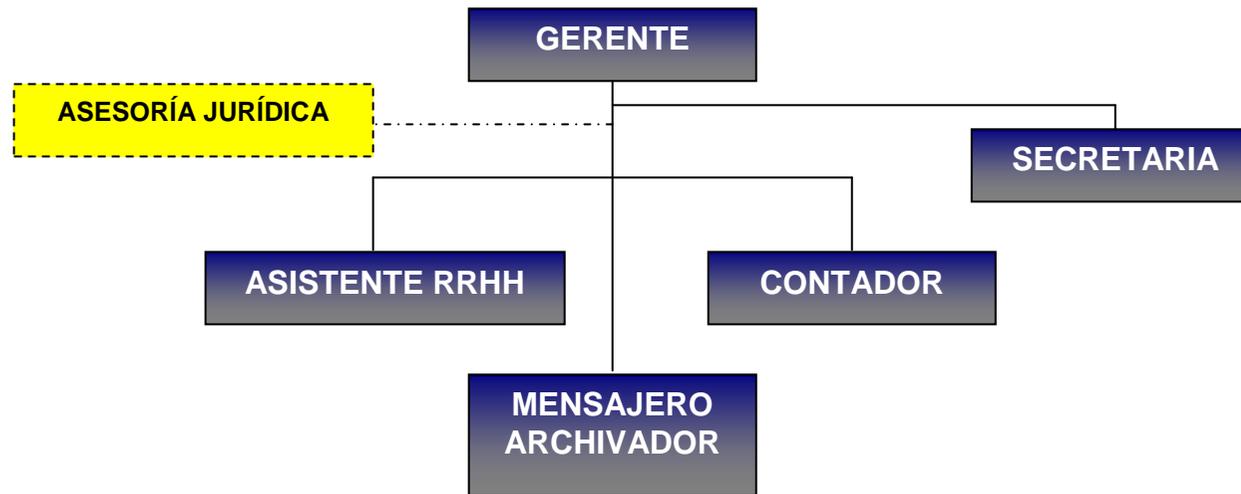
#### **8.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Orgánica Funcional es indispensable en todo tipo de organización ya que permitirá actualizar la descripción de puestos así como también el reconocimiento de niveles jerárquicos. Siendo necesario para lograr objetivos tales como: el desempeño eficiente en cada uno de los puestos, simplificación y orden del trabajo y control de un correcto desarrollo de las

actividades, dado que es el instrumento que provee la información necesaria para cumplir estos fines.

La descripción de puestos y niveles jerárquicos son parte esencial en el funcionamiento de la Institución, ya que a través de ellos se describen las características, atribuciones, responsabilidades y requerimientos de un puesto de trabajo, permitiéndole a la Institución una contratación de personal de acuerdo a las necesidades de la misma y haciendo que el empleado actual pueda llevar a cabo sus funciones con éxito.

**GRÁFICO 6.2.**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**TABLA 6.3.**  
**ESTRUCTURA JERÁRQUICA**

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Gerente	Estratégico	Planificar Organizar Controlar
Asistente RRHH	Medio	Analizar Ejecutar
Contadora	Medio	Analizar Ejecutar
Secretaria	Apoyo	Ejecutar
Mensajería / Archivo	Operativo	Ejecutar
Asesoría Legal	Staff	Asesora Ejecutar

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

**GRÁFICO 6.3.**  
**ENFOQUE AL CLIENTE**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



ELABORADO POR: AUTORA  
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

## CAPÍTULO VII

### 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 9.1. CONCLUSIONES

- Esta investigación está encaminada a la creación de una empresa tercerizadora de personal especializado en ventas de productos y servicios de todo tipo de empresa privada, cuya principal función será la de constituirse como una alternativa eficiente, efectiva y productiva que optimice la utilización de los recursos de la organización e incremente el nivel de ingresos como producto de las ventas competitivas que realiza el personal especializado en comercialización que proporcione esta tercerizadora.
- El crecimiento económico esperado para el 2007 sería, de acuerdo a proyecciones del Banco Central del Ecuador, del 3.47% versus el crecimiento esperado para el presente año del 4.30%, el del PIB durante el año 2007 será el más bajo desde que el país adoptó el modelo de dolarización en el año 2000. En cuanto al movimiento de importaciones y exportaciones se refiere, el Banco Central prevé para el año 2007 un crecimiento del 6.62% en el primero y del 2.56% en el segundo, con relación al año 2006, reduciéndose la tendencia de crecimiento experimentada en años pasados.
- Un Estudio de Mercado es la primera parte de la investigación formal del estudio, el objetivo de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración de un producto o servicio en un mercado determinado<sup>12</sup>; con el estudio bien realizado el investigador podrá sentir el riesgo que corre y la posibilidad de éxito. El objetivo aquí es

---

<sup>12</sup> BACA URBINA GABRIEL. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. PÁG. 7. RESUMEN.

estimar las ventas. Lo primero es definir el producto o servicio y estudiar la OFERTA, es decir, la competencia

- Según las Cámaras de Comercio e Industriales en la ciudad de Latacunga se hallan registradas 181 empresas industriales, comerciales y de servicios, bajo constitución privada.
- Es evidente que todo tipo de empresa posea personal de ventas sea interno, externo o multi habilidades, por eso se refleja en esta pregunta que el 100% de la encuesta posee fuerza comercial para gestionar la venta de sus productos o servicios.
- Apenas un 26% de las empresas encuestadas contratan personal de ventas a través de las tercerizadoras de personal, mientras que el 74% lo hacen a través de su propia administración.
- Las empresas privadas en Latacunga contratan el personal de ventas por su propia administración, debido en un 40% por razones de mejores controles al personal y 40% por lograr eficiencia con su propia responsabilidad de gestión.
- La preferencia para contratar personal de ventas a través de tercerizadoras se debe a dos factores principales que son la optimización de costos con un 65% y lograr mayor eficiencia en la gestión de ventas en un 35%.
- Del estudio de mercado se obtiene que los gerentes de las empresas encuestadas califican la gestión de su personal de ventas en mayor porcentaje como Bueno en un 34%, Regular en un 28% y Pésimo en un 12% lo que implica la carencia de vendedores efectivos en el mercado latacungueño.
- Apenas un 9% de las empresas consideran que sus empleados de la fuerza de ventas tienen alta estabilidad en sus puestos de trabajo, un 51% establecen que la estabilidad es moderada y el 40% señalan que existe una alta rotación de personal de ventas.

- La principal competencia requerida por el 48% de las empresas es contar con personal de ventas con Liderazgo, en un 18% seleccionan la capacitación como su principal requerimiento.
- Un 63% de las empresas privadas prefieren contratar profesionales con formación académica y con experiencia para ocupar los cargos de ventas.
- Un 48% de las empresas prefieren contratar mujeres para la fuerza de ventas de su organización, mientras que para un 37% el género del vendedor es indiferente.
- La preferencia de contratación de vendedores se halla concentrada en edades inferiores a 35 años.
- El 74% de las empresas privadas cancelan componentes de remuneración variables y fijos a su personal de ventas, el 18% de las empresas pagan remuneraciones fijas y el 8% componentes variables.
- El 65% de las empresas privadas de Latacunga, si contratarían personal de ventas tercerizado.
- En promedio se requieren por empresa 1 jefe de ventas, 1 supervisor y 5 ejecutivos de ventas, para las empresas privadas de Latacunga.
- Se determina que la demanda insatisfecha de personal de ventas es de 896 personas, de las cuales 118 son para cargos de Jefaturas en Ventas y Comerciales, 118 para cargos de supervisión en ventas y 590 personas para asesores comerciales y vendedores.
- La tercerizadora obtiene en el mercado entre un 15% y 20% del valor neto de la nómina de personal contratado, excluyendo el rubro de beneficios sociales.<sup>13</sup>
- El objetivo del estudio técnico es diseñar como se producirá y comercializará aquello que se vende. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial.

---

<sup>13</sup> DIARIO HOY. FEBRERO 2006.

- La ubicación adecuada de acuerdo a las expectativas de imagen y presencia corporativa está en la calle Quito y Guayaquil como opción de arrendamiento y como opción de compra en el mismo lugar de la ciudad de Latacunga.
- El estudio financiero considera como objetivo que debe ordenar y sistematizar la información en forma monetaria que proporciona el estudio técnico, y el estudio de mercado para la facilitación de una evaluación de proyecto la cual se debe determinar su rentabilidad o desecharlo, para de esta manera poder analizar los estados financieros y poner en marcha el presupuesto de proyecto de acuerdo al estudio financiero por lo cual se toma en cuenta las inversiones, los costos e ingresos que pueden deducirse en los estudios previos para su aceptabilidad del proyecto.
- Los indicadores financieros de los presupuestos del proyecto son favorables en todas sus áreas, así con respecto a la composición de activos se tiene una estructura de activo fijo del 57.7% con respecto al activo total, debido a la adquisición del edificio para oficina. El endeudamiento adquirido es del 44.3%, lo que implica un margen que facilita adquirir más deuda si el negocio lo requiere. El patrimonio de la empresa es del 55.7% más de la mitad de la empresa esta en posesión de los inversionistas. Los gastos más representativos se concentran en el pago de remuneraciones y gastos de ventas.
- Los flujos de efectivo netos son favorables porque representan saldos positivos, con respecto a la liquidez y solvencia esta es superior a 1 y por lo tanto existe un excedente de aproximadamente 37 centavos de dólar, lo que implica que la empresa posee efectivo para cubrir cada dólar de deuda de corto plazo.
- La rentabilidad neta es superior al costo de oportunidad del negocio entre promedio superiores al 15%. El punto de equilibrio es inferior al 100%, es decir con un 75.07% de las ventas se cubre los egresos por lo tanto la

empresa no gana ni pierde. La empresa tiene 4.98 dólares para cubrir cada dólar adeudado por concepto de intereses financieros. La rotación de cuentas por cobrar es de 12 veces al año es decir se recuperan las deudas a clientes cada mes.

- Desde el análisis de razones financieras resulta muy atractiva la ejecución del proyecto.
- Para determinar el costo de oportunidad de la empresa tercerizadora se establece una tasa libre de riesgo del 10% y una tasa referencial del BCE del 8% lo que implica un costo real de oportunidad del 14.55%.
- La Tasa Interna de Retorno para el Inversionista es de 36.51%, superior al costo de oportunidad de 14.55% que refleja un factor favorable para la ejecución del proyecto.
- La tasa interna de retorno financiera de la tercerizadora es de 23.42% superior al costo de oportunidad de 14.55%, lo que implica un resultado financiero para la implantación del negocio.
- El valor actual neto del proyecto se calcula a la tasa de oportunidad de 14.55%, y en este caso es mayor que cero por lo que es favorable para la ejecución del proyecto, su valor es de 12.451,45 dólares.
- Según este indicador se recupera la inversión a los 3.58 años de vida del proyecto.
- Según el Beneficio Costo por cada dólar invertido en el proyecto se recupera adicionalmente 0.27 dólares, que también es un resultado favorable que demuestra la atractividad del proyecto.

## **9.2.RECOMENDACIONES**

- Se recomienda desarrollar un Plan de Convenios con Universidades para reclutar personal de alto nivel académico para tercerizarlo.
- Es indispensable desarrollar un plan de capacitación para formar personal de ventas a todo nivel, estratégico, medio y operativo.
- Se debe dar a conocer el proyecto para determinar factibilidades de inversionistas.
- Es necesario analizar constantemente las leyes laborales ya que debido a la asamblea Constituyente que esta próxima a desarrollarse pueden reformularse reformar sobre las tercerizadoras.

## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMULARIOS

<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE INTEGRACION DE PERSONAL DE VENTAS</b> <b>HOJA DE EVALUACION ENTREVISTA</b></p>
--

#### a) Datos Generales del Puesto

Titulo del Puesto	Asesor Comercial
Entrevistador	_____
División	Comercial
Departamento	Ventas
Fecha de entrevista	
Empresa:	

#### b) Evaluación

Presencia	_____	(sobre 5 puntos)
Cultura	_____	(sobre 5 puntos)
Visión/Conocimientos	_____	(sobre 5 puntos)
TOTAL	_____	puntos

#### c) Observaciones adicionales

---

---

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE INTEGRACION DE PERSONAL DE VENTAS  
CUADRO DE EVALUACION Y SELECCIÓN FINAL**

**RESUMEN DE CANDIDATOS DE MAYOR PUNTUACION**

#	NOMBRES APELLIDOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	PUNTUACION

(A) Valoración Curriculum y referencias

(B) Valoración Pruebas Psicotécnicas

(C) Valoración Pruebas de Conocimiento

(D) Evaluación Entrevista Inicial

(E) Evaluación Entrevista Final Gerente

**Decisión de Selección:**

\_\_\_\_\_

Firma Gerente Tercerizadora

Firma Gerente Empresa Contratante

<b>PROGRAMA DE INTEGRACION DE PERSONAL DE VENTAS</b> <b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
--

**a) Datos Generales del Puesto**

Titulo del Puesto	Asesor Comercial
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente Empresa Privada Contratante
División	Comercial
Departamento	Ventas
Fecha de elaboración	

**b) Misión del Puesto**

Comercializar PRODUCTOS / SERRVICIOS, bajo sistemas de venta totalmente técnicos para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores dentro del país, así como cubrir con las expectativas de los accionistas, laborando en un ambiente de motivación, apoyo, capacitación y desarrollo continuos en búsqueda de un crecimiento personal e institucional sostenible.

**c) Puestos que supervisa directamente**

Ninguno

**d) Relaciones de Trabajo**

**Internas**

Gerencia	Informar resultados	Cada Semana
	Planificar	Diariamente
Ventas	Información Mercado	Semanalmente

Operación	Planificar Entregas de Productos	Diariamente
<b>Externas</b>		
Clientes	Vender Productos y Servicios	

e) **Funciones del Puesto**

- Planificar diariamente las visitas a clientes potenciales y actuales.
- Programar el ruteo de ventas diario para evitar gastos de transporte
- Preparar paquete de muestras y listas de precios en cada visita
- Determinar estrategias para cerrar las ventas de acuerdo al tipo de cliente
- Visitar personalmente a clientes potenciales y actuales
- Obtener información del mercado sobre los productos de la empresa y de la Competencia.
- Analizar necesidades de los clientes.
- Elaborar los reportes estadísticos de ventas y de visitas diarias
- Reportar diariamente a Jefes Inmediatos
- Cumplir con las Políticas de la Empresa Contratante.

f) **Decisiones que se toman en el puesto**

Visitas a clientes potenciales imprevistas

Preparación del Ruteo de ventas

Selección de estrategias de ventas

g) **Especificaciones del Puesto**

Grado de Instrucción

Primeros años de Universidad

Especialidad

Mercadeo, Ventas, Administración,  
Ingeniería Comercial



## ANEXO 2: PEA COTOPAXI

### POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

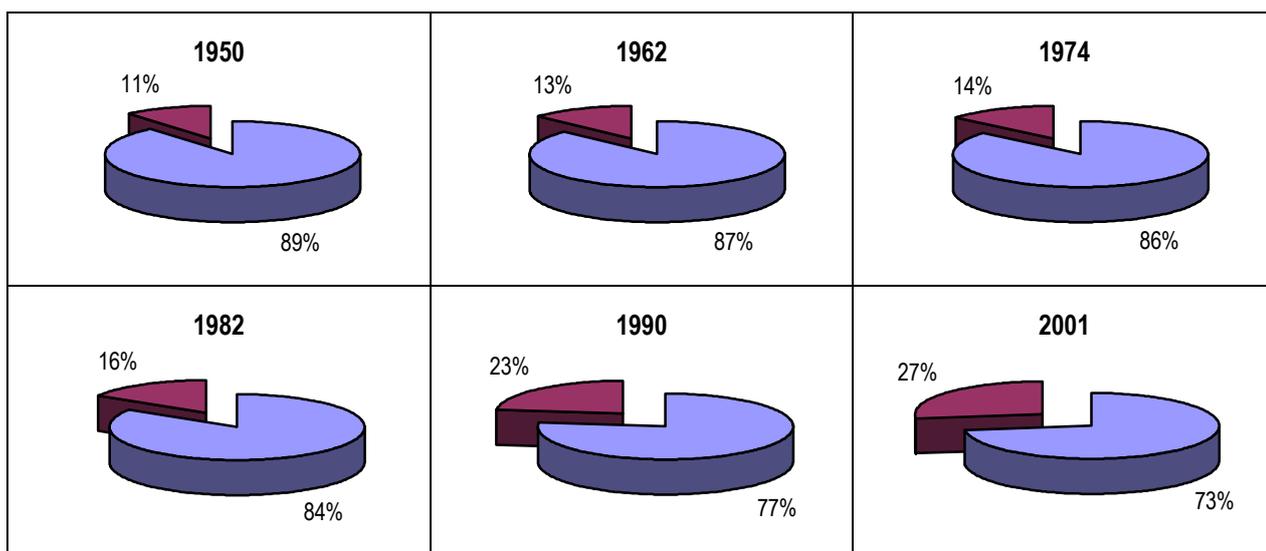
#### Censo 1950-2001

Año	Ecuador	Cotopaxi	%
1950	3.202.757	165.602	5.2
1962	3.564.080	192.633	4.2
1974	6.521.710	236.313	3.6
1982	8.138.974	277.678	3.4
1990	9.697.979	286.926	3.0
	12.156.608	349.540	2.9

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

### COTOPAXI: EVOLUCION DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL

#### Censos 1950-2001



Área urbana
  Área rural

**COTOPAXI: POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E  
INDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES. CENSO 2001**

CANTONES	POBLACIÓN						IM (H/M)*100	Cantón/Prov. %
	Total	TCA%	Hombres	%	Mujeres	%		
Total Provincia	349.540	2,1	169.303	48,4	180.237	51,6	93,9	100,0
Latacunga	143.979	1,9	69.598	48,3	74.381	51,7	93,6	41,2
La Maná	32.115	3,8	16.446	51,2	15.669	48,8	105,0	9,2
Pangua	19.877	1,5	10.329	52,0	9.548	48,0	108,2	5,7
Pujilí	60.728	2,9	28.499	46,9	32.229	53,1	88,4	17,4
Salcedo	51.304	1,1	24.405	47,6	26.899	52,4	90,7	14,7
Saquisilí	20.815	4,4	9.792	47,0	11.023	53,0	88,8	6,0
Sigchos	20.722	1,1	10.234	49,4	10.488	50,6	97,6	5,9

TCA = Tasa De Crecimiento Anual del periodo 1990 – 2001

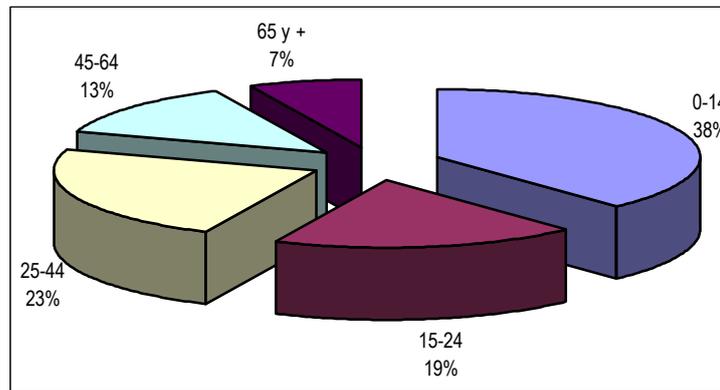
IM = Índice de Masculinidad

H = Hombres

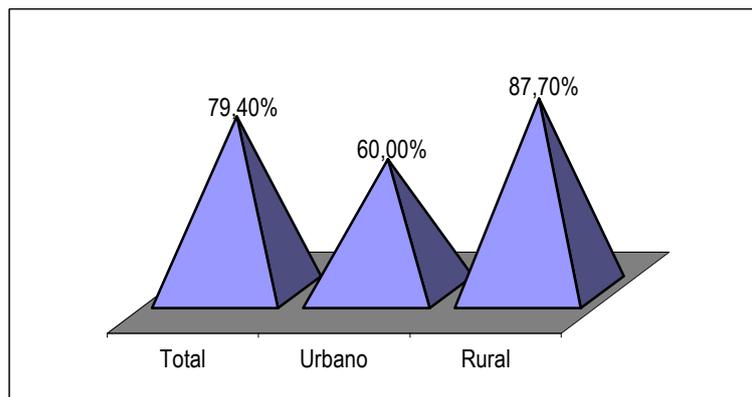
M = Mujeres

Cantón Latacunga = 41,2% de la población de la provincia

## POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. Censo 2001



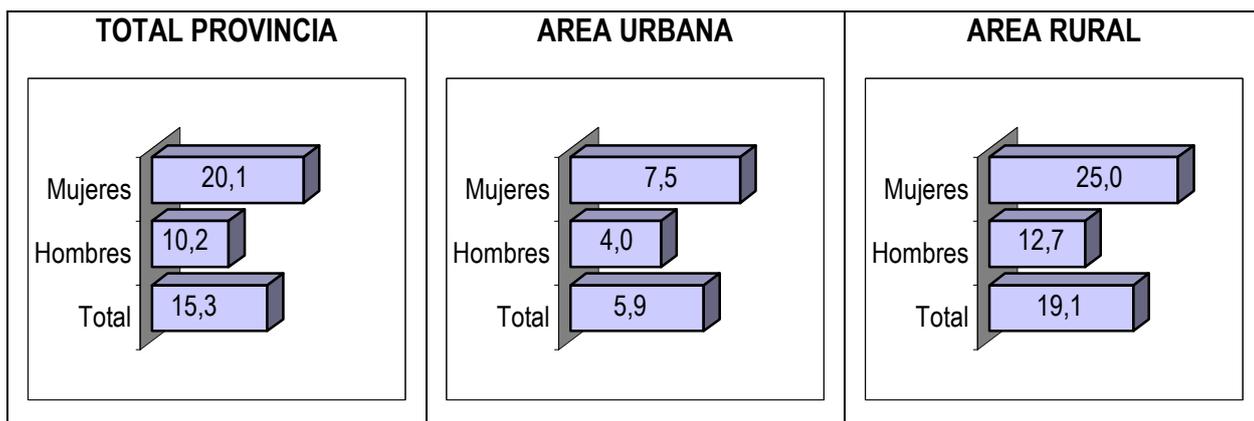
## DEPENDENCIA DEMOGRAFICA POR AREAS (En porcentajes)



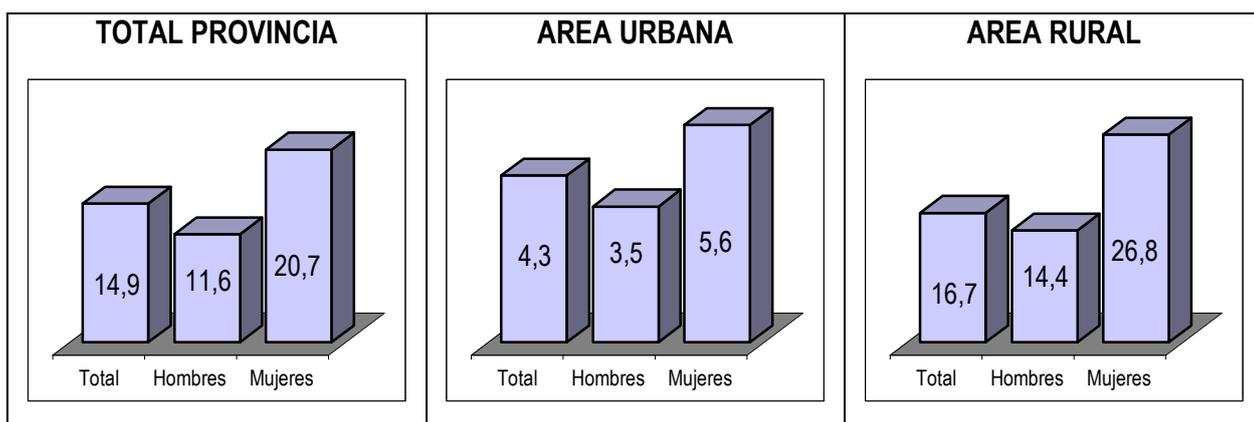
$$1/DD = (\text{Pob. } < 15 \text{ años} + \text{Pob. } 65 \text{ años y } +) / \text{Pob. Entre } 15 \text{ y } 64 \text{ años} *$$

100

**TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 10 AÑOS Y MÁS, SEGÚN ÁREA Y SEXO. Censo 2001**



**TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, SEGÚN ÁREA Y SEXO. Censo 2001**



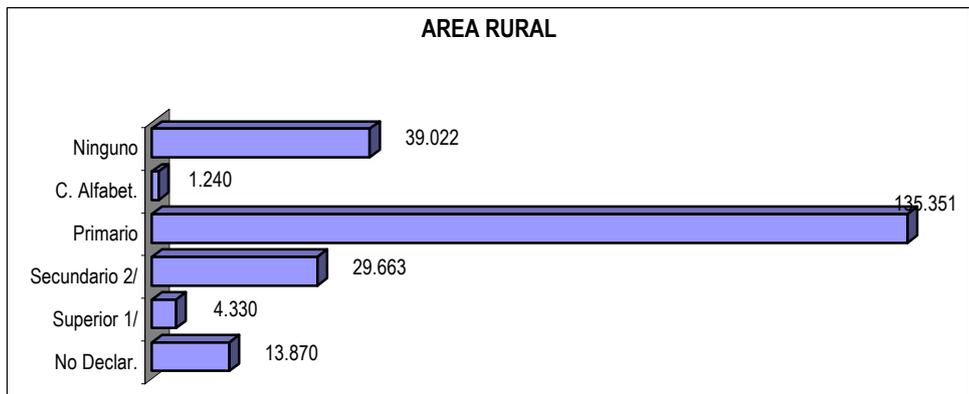
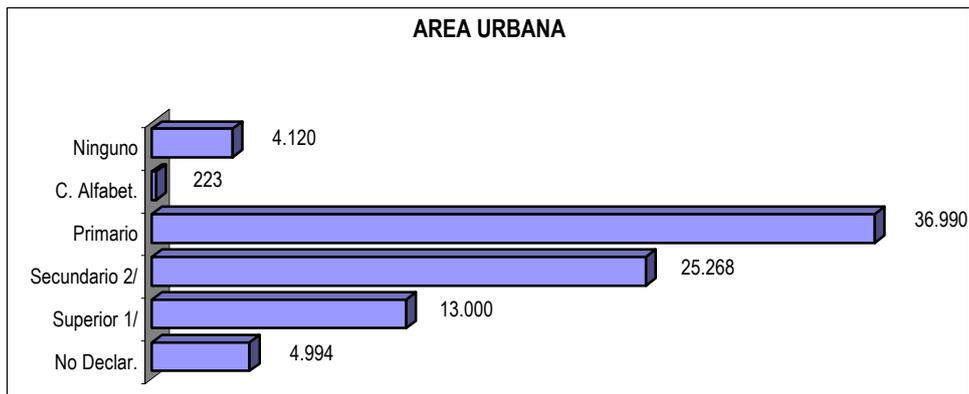
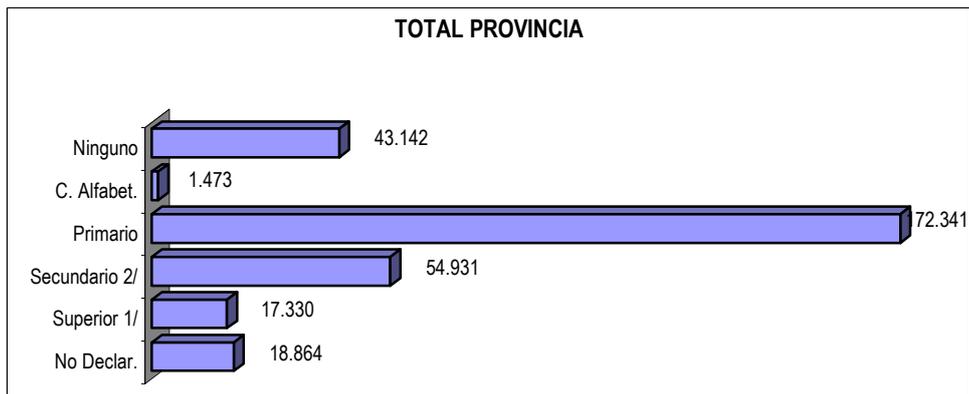
Incluye a los niños de 5 a 9 años que no saben leer ni escribir.

**PROVINCIA DEL COTOPAXI**  
**ESCOLARIDAD MEDIA SEGÚN CANTONES**  
**Censos 1990, 2001**

CANTONES	CENSO 1990	CENSO 2001
Provincia	4,8	5,5
Latacunga	5,4	6,4
La Maná	4,8	5,6
Pangua	4,0	4,6
Pujilí	3,8	4,5
Salcedo	4,5	5,4
Saquisilí	4,5	4,9
Sigchos	-	3,7

La escolaridad media se refiere al número promedio de años aprobados por la población de 10 años y más de edad, en los diferentes niveles de instrucción.

**PROVINCIA DEL COTOPAXI**  
**POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS POR NIVELES DE INSTRUCCIÓN**  
**SEGÚN AREAS DE RESIDENCIA. Censo 2001**



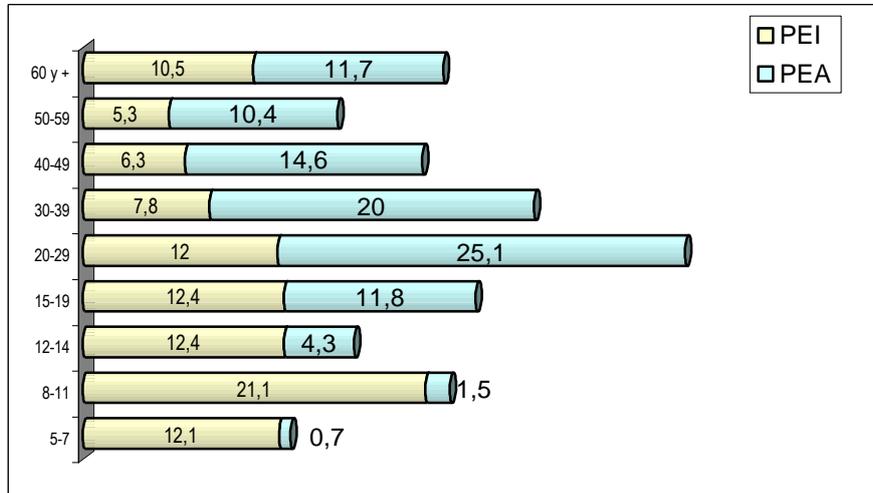
<b>PROVINCIA DEL COTOPAXI</b>								
<b>POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTADO CIVIL O CONYUGAL, SEGÚN SEXO. Censo 2001</b>								
<b>Sexo</b>	<b>Total</b>	<b>ESTADO CIVIL O CONYUGAL</b>						
		Unidos	Solteros	Casados	Divorciados	Viudos	Separados	No declar
<b>Ambos</b>	246.582	16.072	93.868	119.695	2.470	11.295	3.057	122
<b>sexos</b>	117.675	7.792	47.031	58.329	741	2.794	945	43
Hombres	128.907	8.283	46.837	61.366	1.729	8.501	2.112	79
Mujeres								

<b>POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MAS, POR ESTADO CIVIL O CONYUGAL, SEGÚN GRUPOS DE EDAD</b>								
<b>Censo 2001</b>								
<b>Grupos de edad</b>	<b>Total</b>	<b>ESTADO CIVIL O CONYUGAL</b>						
		Unidos	Solteros	Casados	Divorciados	Viudos	Separados	No declar
<b>Total</b>	246.582	16.075	93.868	119.695	2.470	11.295	3.057	122
<b>12 a 17</b>	47.930	561	46.342	956	4	25	33	9
<b>18 a 40</b>	113.779	10.447	38.793	61.158	10.34	925	1.386	36
<b>41 y más</b>	84.873	5.067	8.733	57.581	1.432	10.345	1.638	77
<b>ESTRUCTURA PORCENTUAL</b>								
<b>Total</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>12 a 17</b>	19.4	3.5	49.4	0.8	0.2	0.2	1.1	7.4
<b>18 a 40</b>	46.1	65.0	41.3	51.1	41.9	8.2	45.3	29.5
<b>41 y más</b>	34.4	31.5	9.3	48.1	58.0	91.6	53.6	63.1

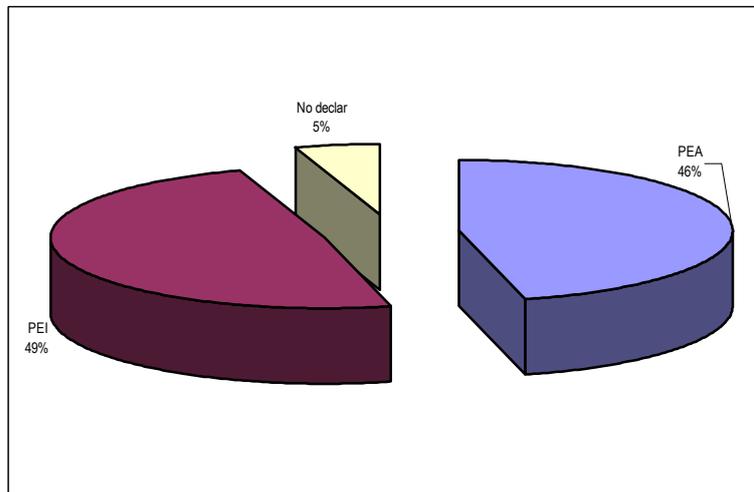
<b>PROVINCIA DEL COTOPAXI</b>							
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS DE EDAD, POR SECTORES ECONOMICOS, SEGÚN CANTONES.</b>							
<b>Censo 2001</b>							
Cantones	Total		Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	No especificado	Trabajador nuevo
	Número	%					
Provincia	141.062	100.0	71.614	22.416	41.645	4.862	525
Latacunga	58.884	41.7	21.527	11.242	23.288	2.524	303
La Maná	12.385	8.8	6.398	1.386	3.788	767	46
Pangua	8.763	6.2	5.893	1.636	1.051	170	13
Pujilí	23.200	16.4	14.797	3.223	4.667	462	51
Salcedo	21.121	15.0	11.710	3.355	5.355	623	78
Saquisilí	8.527	6.0	4.710	862	2.690	236	29
Sigchos	8.182	5.8	6.579	712	806	80	5
Porcentaje por sectores del total provincial	100.0		50.8	15.9	29.5	3.4	0.4

<b>EVOLUCION DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DEL COTOPAXI, CANTON LATACUNGA Y CIUDAD DE LATACUNGA</b>							
<b>Censos 1950 - 2001</b>							
Año censal	Población			Tasas de crecimiento anual %			
	Provincia Cotopaxi	Cantón Latacunga	Ciudad Latacunga	Periodo	Provincia	Cantón	Ciudad
1950	165.602	73.379	10.389				
1962	192.633	77.675	14.856	1950-	1,26	0,48	2,99
1974	236.313	111.002	21.921	1962	1,77	3,10	3,37
1982	277.678	125.381	28.761	1962-	1,90	1,44	3,21
1990	286.926	129.076	39.882	1974	0,41	0,36	4,09
2001	349.540	143.979	51.689	1974-	1,79	0,99	2,36
				1982			
				1982-			
				1990			
				1990-			
				2001			

**ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E  
INACTIVA POR GRUPOS DE EDAD. Censo 2001**



**POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MAS ACTIVA E INACTIVA  
Censo 2001**



**PROVINCIA DEL COTOPAXI**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS,**  
**POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TASAS DE**  
**CRECIMIENTO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA.**  
**CENSOS 1982, 1990, 2001**

RAMAS DE ACTIVIDAD	1.982		1.990		2.001		TCA %	
	Población	%	Población	%	Población	%	82-90	90-01
Total	79.588	100,0	93.169	100,0	138.023	100,0	2,0	3,6
Agric., silvic., caza y pesca	43.468	54,6	44.681	48,0	68.616	49,7	0,3	3,9
Explotación de minas y cant	82	0,1	392	0,4	478	0,3	19,6	1,8
Manufactura	7.848	9,9	9.718	10,4	13.680	9,9	2,7	3,1
Electricidad, gas y agua	293	0,4	278	0,3	234	0,2	-0,7	-1,6
Construcción	6.079	7,6	5.663	6,1	8.257	6,0	-0,9	3,4
Comercio	3.467	4,4	6.690	7,2	16.721	12,1	8,2	8,3
Transporte	2.919	3,7	3.792	4,1	6.462	4,7	3,3	4,8
Establecimientos financieros	251	0,3	584	0,6	1.541	1,1	10,6	8,8
Servicios	12.545	15,8	17.971	19,3	16.734	12,1	4,5	-0,6
Actividades no bien espec*	759	1,0	2.380	2,6	4.775	3,5	14,3	6,3
Trabajador nuevo	1.877	2,4	1.020	1,1	525	0,4	-7,6	-6,0

\* En el año 2001, incluye no declarado TCA = Tasa de crecimiento anual

<b>PROVINCIA DEL COTOPAXI</b> <b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS,</b> <b>POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TASAS DE</b> <b>CRECIMIENTO, SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACION. CENSOS</b> <b>1982, 1990, 2001</b>								
CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	1.982		1.990		2.001		TCA %	
	Población	%	Población	%	Población	%	82-90	90-01
Total	79.588	100,0	93.169	100,0	138.023	100,0	2,0	3,6
Patrono o Socio Activo	2.272	2,9	6.086	6,5	10.133	7,3	12,3	4,6
Cuenta Propia	39.057	49,1	42.384	45,5	62.346	45,2	1,0	3,5
Empleado o Asalariado	23.181	29,1	28.087	30,1	43.265	31,3	2,4	3,9
Empleado o Asalariado	7.377	9,3	9.466	10,2	9.635	7,0	3,1	0,2
Del Sector Público	15.804	19,9	18.621	20,0	33.630	24,4	2,1	5,4
Del Sector Privado	6.980	8,8	9.948	10,7	13.709	9,91	4,4	2,9
Trabajador Familiar sin rem	1.335	1,7	0	0,0	0	0,0		
Otros	4.886	6,1	5.644	6,1	8.045	5,8	1,8	3,2
No Declarado	1.877	2,4	1.020	1,1	525	0,4	-7,6	-6,0
Trabajador Nuevo								

TCA = Tasa de crecimiento anual

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. - HAMOND, J. S. “Planeacion Estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos”. Editorial Continental. México D.F. 1991.
- ALVAREZ DE ALBA, Alfonso Aguilar. “Elementos de Mercadotecnia”. Compañía Editorial Continental S.A. Sexta impresión. México D.F. 1973.
- ANSOFF, H.I. - DECLERCK, R.L. - HAYES R.L. “El planeamiento estratégico. Nueva tendencia en la Administración”. Editorial Trillas S.A. de C.V. 1983.
- CRAVENS RAVENS, David W. “Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas”. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Segunda impresión. México D.F. 1986.
- EKOS ECONOMIA Revista. “Macrotendencias”. Varios ejemplares 2002. Ecuador.
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. Prefacio de José Luis Borges.
- KOONTZ - O’DONNELL. “Administración”. Editorial McGraw-Hill. 1988.
- KOTLER, Philip. “Mercadotecnia”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 2000.
- LAMBIN, Jean - Jackes. “Marketing Estratégico”. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A. España. 1998.
- NOGUEIRA COBRA, Marcos Henrique. “Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias”. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1992.
- PORTER, Michael E. “Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia”. Editorial Continental. 1985.
- PRIDE. W. M. - FERRELL, O. C. “Marketing. Decisiones y conceptos básicos”. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. Segunda edición. México D.F. 1982.

- STEINER, George A. “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”. Editorial Continental S.A. de C.V. 1991.
- BARRENO LUÍS, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Privada y Pública. Cedempresarial Consultores. Ecuador, septiembre de 2000.
- SAENZ RODRIGO, Apuntes de Evaluación Financiera de Proyectos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador, Febrero 1995.
- [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.gesteopilis.com.ec](http://www.gesteopilis.com.ec)
- [www.eluniverso.com.ec](http://www.eluniverso.com.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Este proyecto fue elaborado por:

---

**PATRICIA PACHECO MENA**  
**C.C.**

El Coordinador de Carrera

---

**MBA Ing. Álvaro Carrillo P.**  
MASTER DE INTERNACIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Secretario Académico

---

**Dr. Rodrigo Vaca**

Latacunga, marzo 2007