



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certificamos que éste trabajo fue realizado en su totalidad, y todos los contenidos del mismo son de completa responsabilidad de la autora, señora Barahona Sandoval DOLORES PATRICIA como requerimiento parcial de acuerdo con lo aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Dr. Hernán Novillo Ulloa
DIRECTOR

Ing. José Morales
CODIRECTOR



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEDICATORIA

A Dios quien siempre me ha cubierto con su gracia e infinito amor

A mi amado esposo Albert, por haber estado siempre junto a mí para apoyarme incondicionalmente y darme aliento

A mis hijas María Fernanda, María Teresa y María José por darme su amor y comprensión

A mis padres por su ejemplo

A mis hermanos y hermanas quienes siempre me han dado su apoyo.

Patricia Barahona



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

PENSAMIENTO

“Nuestra tarea primordial es la paz. La segunda es velar para que nadie pase hambre. La tercera es el pleno empleo. La cuarta, la educación....”

Karl Popper, filósofo.

Palabras pronunciadas en el año 1994



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

AGRADECIMIENTO



A mis maestros de la E.S.P.E., quienes en el transcurso de mi carrera profesional fueron guías y mentores.

Al Dr. Hernán Novillo y al Ing. José Morales Director y Codirector de la Tesis, quienes me apoyaron en el camino para llegar a culminar este importante proceso de mi carrera profesional.

Patricia Barahona

PENSAMIENTO



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

*Quien
persevera
¡ALCANZA!*

Patricia Barahona



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	ESTUDIO DE MERCADO	PÁGINA
1.1.-	Objetivos del Estudio de Mercado	1
1.2.-	Estructura del Mercado	6
1.2.1.-	Análisis Histórico	8
1.2.2.-	Análisis de la situación actual del mercado	8
1.2.3.-	Análisis de las tendencias del mercado	12
1.3.-	Caracterización del servicio	12
1.3.1.-	Características del servicio	12
1.3.2.	Clasificación por su uso /efecto	17
1.3.3.-	Servicios Complementarios/ Sustitutos	17
1.3.4.-	Normatividad Sanitaria, Técnica, Comercial, etc.	18
1.4.-	Investigación de Mercado	19
1.4.1.-	Segmentación de Mercado	19
1.4.2.-	Definición del Universo	18
1.4.3.-	Selección de la Muestra	22
1.4.4.-	Diseño de los Instrumentos de la investigación	24
1.4.5.-	Investigación de Campo	27
1.4.6.-	Procesamiento de la Información	27
1.4.7.-	Análisis de los Resultados	29
1.5.-	Análisis de la Demanda	37



1.5.1.- Clasificación de la Demanda	37
1.5.2.- Factores que afectan a la Demanda	38
1.5.3.- Comportamiento Histórico de la Demanda	41
1.5.4.- Demanda Actual del Servicio	42
1.5.5.- Proyección de la Demanda	44
1.6.- Análisis de la Oferta	46
1.6.1.- Clasificación de la Oferta	47
1.6.2.- Factores que Afectan a la Oferta	48
1.6.3.- Comportamiento Histórico de la Oferta	50
1.6.4.- Oferta Actual	51
1.6.5.- Proyección de la Oferta	54
1.7.- Determinación de la Demanda Insatisfecha	56
1.8.- Análisis del Precio en el Mercado del Servicio	57
1.8.1.- Comportamiento Histórico y Tendencias	58
1.8.2.- Factores que influyen en el Comportamiento de los precios	59
1.9.- Mercado y Comercialización	59
1.9.1.- Estrategias del Servicio	60
1.9.2.- Estrategias de Precios	60
1.9.3.- Estrategias de Plaza	60
1.9.4.- Estrategias de Promoción	61

CAPÍTULO II ESTUDIO TÉCNICO

2.1.- Tamaño del Proyecto	63
---------------------------	----



2.1.1-	Factores Determinantes del Proyecto	64
2.1.1.1.-	Condicionantes del Mercado	65
2.1.1.2.-	Disponibilidad de Recursos Financieros	66
2.1.1.3.-	Disponibilidad de Mano de Obra	67
2.1.1.4.-	Disponibilidad de Insumos, Materiales y equipo de Oficina	68
2.1.1.5.-	Disponibilidad de Tecnología	68
2.1.2.-	Capacidad de Servicio	70
2.1.2.1.-	Tamaño Optimo	70
2.2.-	Localización de Proyecto	70
2.2.1.-	Macro Localización	71
2.2.1.1.-	Justificación	71
2.2.1.2.-	Mapa de la Macro Localización	72
2.2.2.-	Micro Localización	73
2.2.2.1.-	Criterios de Selección de Alternativas	73
2.2.2.2.-	Matriz Locacional	77
2.2.2.3.-	Plano de la Micro localización	79
2.3.-	Ingeniería del Proyecto	79
2.3.1.-	Proceso de Servicio	81
2.3.2.-	Diagrama de Flujo del Servicio	81
2.3.3.-	Programa de Servicio	87
2.3.4.-	Distribución en Planta de Maquinaria y Equipo (plano)	87
2.3.5.-	Estudio de Insumos, Materiales y Equipos de Oficina	90
2.3.5.1.-	Clasificación de los insumos, materiales	



y Equipos de Oficina	91
2.3.5.2.- Cantidad Necesaria	92
2.3.5.3.- Producción Anual y pronósticos	94
2.3-5-4.- Condiciones de Abastecimiento	95
2.3.6.- Requerimientos de Infraestructura/ adecuación	95
2.3.7.- Requerimiento de Insumos, Equipos, Materiales de Oficina	96
2.3.8.- Requerimiento de Insumos, Equipos, materiales de Oficina, etc. Cálculo de requerimientos	96
2.3.9.- Requerimiento de Mano de Obra	98
2.3.10.- Calendario de Ejecución del Proyecto	98
2.4.- Aspectos Ambientales	99
2.4.1.- Identificación y descripción de los impactos potenciales	99
2.4.2.- Medidas de Mitigación	99

CAPÍTULO III LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1.- Base Legal	100
3.1.1.- Nombre o Razón Social	100
3.1.2.- Titularidad de Propiedad de la Empresa	101
3.1.3.- Tipo de Empresa (sector, actividad)	108
3.2.- Mapa Estratégico	108
3.3...- Organización Administrativa	119
3.3.1.- Estructura Orgánica	120



3.3.2.- Descripción de Funciones	120
3.3.3.- Organigrama	127
CAPÍTULO IV ESTUDIO FINANCIERO	
4.1.- Presupuestos	128
4.1.1.- Presupuestos de Inversión	132
4.1.1.1.- Activos Fijos	133
4.1.1.2.- Activos Intangibles	138
4.1.1.3.- Capital de Trabajo	141
4.1.2.- Cronograma de Inversiones	148
4.1.3.- Presupuestos de Operación	150
4.1.3.1.- Presupuestos de Ingresos	151
4.1.3.2.- Presupuesto de Egresos	156
4.1.3.3.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos	156
4.1.3.4.- Estructura de Financiamiento	159
4.1.4.- Punto de Equilibrio	161
4.2.- Estados Financieros Pro- forma	164
4.2.1.- Estado de Resultados	165
4.2.2.- Flujos Netos de Fondos	167
4.2.2.1.-Del Proyecto sin Financiamiento (sin crédito)	171
4.2.2.2.- Del Proyecto con Financiamiento (con crédito)	173
4.3.- Evaluación Financiera	170



4.3.1.- Determinación de la Tasa de Descuento	171
4.3.2.- Criterios de Evaluación	171
4.3.2.1.- Valor Actual Neto	174
4.3.2.2.- Tasa Interna de Retorno	176
4.3.2.3.- Periodo de Recuperación de la Inversión	179
4.3.2.4.- Relación Beneficio / Costo	180
4.3.2.5.- Análisis de Sensibilidad	182
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.- Conclusiones	184
5.2.- Recomendaciones	185
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	
• Listado de las Compañías Consultoras	“ANEXO A”
• Listado de las ONG´s por actividad	“ANEXO B”
• Reglamento General de la (A.C.C.E.)	“ANEXO C”
• Formulario de Inscripción de (A.C.C.E.)	“ANEXO D”
• Tabulación encuestas Estudio de Mercado	“ANEXO E”
• Cuadro de la Demanda de Servicios	“ANEXO F”



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

- Información Legal sobre Empresas Unipersonales “ANEXO G”
- Requisitos de inscripción para profesionales (RUC) “ANEXO H”
- Cotizaciones de materiales, equipos de oficina y Suministros “ANEXO I”

:

INTRODUCCIÓN

Dentro de estos últimos años, se ha visto una tendencia marcada en la reducción de personal en las organizaciones, es decir, las empresas continúan trabajando con menos colaboradores los mismos que deben asumir más funciones de las que normalmente hacen, a fin de cumplir con los objetivos y metas planificadas.

La celeridad que se deben dar a los procesos, los recursos cada vez más escasos al interior de las organizaciones produce una necesidad urgente de buscar apoyo profesional fuera de la empresa.

En nuestro mercado existen Consultoras que dan apoyo en gestión empresarial, sin embargo no muchas de ellas se dedican exclusivamente al área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

Es por este motivo y en vista de apoyar en la generación de valor a la labor social en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes, adolescente, hombres y mujeres de nuestro país, es que se ha realizado el presente estudio para la Creación de una Consultora en Recursos



Humanos y Desarrollo Organizacional para las ONG s del Distrito Metropolitano de Quito.

En este estudio se divide en 5 Capítulos diferenciados. El primero de ellos trata del Estudio de Mercado, este constituye el punto de partida del

proyecto, a fin de determinar verificar si existe o no la necesidad de la creación de la empresa, objeto del presente estudio, en dónde se analiza la estructura del mercado, la caracterización del servicio, la investigación misma del mercado, el análisis de la demanda, análisis de la oferta, la determinación de la demanda insatisfecha la cual será la base para los otros capítulos del proyecto, se analiza también el mercado y la comercialización.

En el segundo Capítulo se realiza el estudio técnico, considerando el tamaño, la localización es decir la ubicación de la empresa, la ingeniería, así como los aspectos ambientales que cubrirá el proyecto.

En el tercer Capítulo se analiza la empresa y su organización, en dónde se especifica la Base Legal, nombre o razón social, tipo de empresa, se define también el mapa estratégico con la organización administrativa, estructura orgánica y se define el organigrama estructural y funcional de la misma.

Siguiendo este esquema, en el Capítulo IV, se realiza el estudio financiero, a fin de determinar la factibilidad financiera para implementar la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, este estudio se desarrolla en base a la información recogida en el estudio de mercado, estudio organizacional y técnico realizado en los capítulos anteriores ya anotados, esta información será resumida y agrupada en los respectivos presupuestos cuyos valores formarán parte de los estados financieros que permitirán determinar la



cantidad y el valor de la invasión requerida y la rentabilidad que se obtendrán del proyecto.

En el Capítulo V, se dedica exclusivamente a tratar las conclusiones y las recomendaciones del proyecto

Por último, se incluye la bibliografía incluyendo direcciones electrónicas consultadas, las mismas que han servido de base para investigación del presente estudio.

Se adjuntan los anexos como soporte de información y base escrita de soporte de cada capítulo del proyecto.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Crear una Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que ofrezca diferentes servicios especializados y diferenciados en este campo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Brindar Servicios de Consultoría / Asesoría en temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG s) que trabajen en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes, de la Provincia de Pichincha Cantón Quito.

Identificar las necesidades potenciales en las ONG s de los servicios de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional existentes.

Determinar la disponibilidad económica, de recursos financieros, técnicos y tecnológicos y de operación necesarios para el funcionamiento de la Consultora

Identificar las estrategias de comercialización de los servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Determinar la viabilidad y rentabilidad de proyecto.



CAPITULO I

ESTUDIO DE MERCADO

1.1.- Objetivos del Estudio de Mercado

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados¹

1.1.1.- Objetivo General

Crear una Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que ofrezca diferentes servicios especializados y diferenciados en este campo.

1.1.2.- Objetivos Específicos

Brindar Servicios de Consultoría / Asesoría en temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG s) que trabajen en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes de la provincia de Pichincha Cantón Quito.

Los servicios se refieren a: selección de personal, capacitación, inducción, evaluación del desempeño, valoración de cargos y servicios de alianzas estratégicas para desarrollo organizacional.

¹ Baca, Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos



La Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional es clave para toda organización independientemente del tipo de negocio que realice, las funciones que se realizan dentro de la misma coadyuvarán o no al éxito de la misma.

En este mundo globalizado vemos a nivel mundial que la tendencia en las organizaciones es de ser cada vez más planas.

Producto de lo cual en la mayoría de organizaciones tienen menos personal, se incrementa el número de funciones por empleado, el tiempo es insuficiente para cumplir con todas las tareas asignadas, la calidad del trabajo disminuye, las metas no son cumplidas a tiempo, el personal no cuenta con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) requeridas, por tanto la función de Recursos Humanos no agrega el valor que debería a la gestión organizacional.

Muchas empresas aún no están completamente preparadas para asumir los retos demandantes en este mundo globalizado.

Por lo que la tendencia mundial en la gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional es cada vez más creciente, en cuanto a descentralizar varios procesos para hacerlos de forma externa, a fin de que sean realizados de forma técnica, con calidad y oportunidad.

Mari F. k.o., en su libro Externalización de las Funciones de Recursos Humanos, señala las siguientes 16 razones que han influenciado para la externalización de las mismas, así como también las siguientes 6 ventajas.

1. Mejorar el rendimiento
2. Reducir los costes administrativos



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

3. Capitalizar los avances y experiencia tecnológica
4. Mejorar el servicio al cliente
5. Redireccionar los Recursos Humanos hacia la estrategia y la planificación
6. Permitir que la empresa se centre en su misión principal
7. Reducir los gastos generales
8. Ofrecer un servicio mejor
9. Tener personal insuficiente
10. Incrementar el nivel de satisfacción de los participantes
11. Reducir el tiempo de respuesta a las cuestiones de los participantes
12. Controlar el riesgo en los asuntos legales
13. Incrementar la flexibilidad para tratar necesidades especiales
14. Incrementar el nivel de precisión
15. Hacer más definibles los costes administrativos
16. Implementar la Gestión de Calidad en las organizaciones.

Ventajas:

1. Un proveedor externo puede ofrecer los servicios de Recursos Humanos que necesita una empresa con un coste general inferior al que la misma está pagando por el personal de esta área.
2. Muchas compañías no tienen los fondos o no quieren desembolsar la cantidad de dinero que necesitan para comprar la tecnología y el software requeridos para gestionar los programas, la externalización es una alternativa positiva a la gran inversión en tecnología.
3. Un proveedor que ofrece servicios de externalización de Recursos Humanos dispone de personal especializado capaz de gestionar las actividades de esta área de una gran variedad de organizaciones. Actualmente, el mercado para los profesionales de Recursos Humanos



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

- con algún tipo de experiencia específica en compensaciones, prestaciones, servicios y sistemas de información de los Recursos Humanos es bastante reducido; suele ser más fácil contratar un proveedor de estos servicios que contratar a varios expertos.
4. Las compañías consideran que la externalización de funciones es el mejor método para gestionar la función de Recursos Humanos en un ambiente reorganizado
 5. La externalización de funciones permite a la empresa eliminar o por lo menos reducir el presupuesto que tiene para instalaciones y otro tipo de gastos relacionados.
 6. Los expertos altamente calificados de Recursos Humanos tienen un valor de mercado mucho más alto de lo que ninguna compañía estaría dispuesta a pagar por ellos, especialmente puesto que con estas habilidades, tratándose de un entorno único dentro de una empresa, podrían ser infrautilizadas.

El presente proyecto dentro de los servicios de Consultoría / Asesoría, pretende ofrecer un servicio diferenciado y especializado en el campo de las Organizaciones No Gubernamentales.

En el presente estudio se hablará sobre la demanda, la Oferta, los precios, proveedores de servicios de consultoría, canales de comercialización, publicidad y estrategias de ventas, ámbito geográfico, entorno de mercado, y proyección de mercado requeridos para la presente investigación.



Es pertinente considerar que a través de los servicios, que brinde la Consultora, las Organizaciones No Gubernamentales obtendrán: servicios técnicos especializados, oportunos y de calidad en: selección de personal, capacitación, inducción, valoración de cargos y servicios de alianzas estratégicas para desarrollo organizacional. Esto ayudará a las organizaciones a ser mayormente eficaces y eficientes, a través de los servicios que prestan para mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana.

1.2.- Estructura del Mercado

El ambiente competitivo en el cual se desarrolla cualquier proyecto puede adoptar las siguientes formas:

“Monopolio: Cuando un solo proveedor vende un producto para el que no hay sustitutos perfectos, y las dificultades para ingresar a esa industria son grandes.

Oligopolio: Hay pocos vendedores de un producto homogéneo o diferenciado y el oligopolista no puede fijar los precios a su arbitrio, sino que se debe considerar los precios que fijan el resto de los oligopolistas, con lo que sus acciones en última instancia, de las reacciones de sus competidores.

Competencia Perfecta: Existen muchos compradores y vendedores de un producto que, por su tamaño no pueden influir en su precio; el producto es idéntico y homogéneo”²

“El mercado lo conforman la totalidad de compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se vaya a elaborar según el proyecto; la

² Nassir, SAPAG Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 4ta Edición



estructura del mercado y el tipo de ambiente competitivo donde operan los oferentes y compradores de un producto.³

La creación de una Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional para las ONG en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene

la finalidad de satisfacer las necesidades de servicios de Consultoría y Asesoría en temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, como son selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, valoración de cargos y a través de alianzas estratégicas, otros servicios según los requerimientos de las ONG del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual la Consultora contará con la infraestructura adecuada y con los recursos necesarios para ingresar en el mercado y satisfacer al cliente que serán las ONG. Cabe señalar que en el campo de las ONG el servicio de consultoría es escaso y los precios son muy altos, lo cual hace que sean inaccesibles al mercado de este sector, se resalta también que la necesidad cada vez es más creciente ya que el número de ONG va creciendo por tanto también sus necesidades.

Mary F. Cook en su libro Externalización de las Funciones de Recursos Humanos dice: “un estudio realizado en 1997 por la American Management Association (AMA) muestra a grandes rasgos las funciones de Recursos Humanos que más suelen externalizarse, se dice que el 75% de las empresas encuestadas externaliza por lo menos una o dos de las actividades de Recursos Humanos. A diferencia de lo que ocurre en muchas otras categorías, las empresas más pequeñas son las que más tienden a externalizarse (el 81% de las compañías con menos de 500 trabajadores, frente al 60% del resto de compañías).”

³ Nassir y Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos 4ta Edición,



La **competencia perfecta** como lo señala Carlos Yupanqui, autor de la Obra Estudio de Mercado para Proyectos con Excel, define a este tipo de competencia como “la existencia de innumerables compradores y productores, la competencia es encarnizada de tal forma que ninguno de ellos puede controlar el precio del producto, sino que este se define por las fuerzas de la demanda y de la oferta, además los compradores y vendedores pueden salir y entrar al mercado sin mayores dificultades y existe pleno conocimiento de los precios”.

1.2.1.- Análisis Histórico

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual.

Los consultores gerenciales ejercen actualmente una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales⁴, asesoran a presidentes de compañías y brindan consejo a ejecutivos. Cuando las grandes multinacionales quieren expandirse, con frecuencia recurren a consultores en busca de asesoría; y, cuando afrontan fracasos, también llaman a consultores para que las rescaten. Tan penetrante es la presencia de los consultores en las principales salas de juntas en el mundo entero, que son pocas las compañías importantes que no han contratado servicios de consultoría en los últimos años.

1.2.2.- Análisis de la situación actual del mercado

Existen alrededor de 30 Consultoras en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, quienes se encuentran debidamente legalizadas y ofrecen servicios en Recursos Humanos y Desarrollo

⁴ Tomado del libro El Mundo de la Consultoría Gerencial de Clive Rassam.- David Oates (primer párrafo del prólogo)

Organizacional, estos datos fueron sacados del Internet **Fuente: sitio Web: www.acce.com.ec (Anexo A)**

COMPAÑIA	CIUDAD	TIPO
ACTUARIA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
BARRAZUETA & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CAMPAÑA NUÑEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CARRASCO & ASOCIADOS CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CINGE C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
COLOMA & CEVALLOS C. LTDA	Quito	Compañía Nacional
CONSAPLIC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CONSULTORA EMPRESARIAL RT & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CONSULTORA PETROLERA CONSULPET CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
CONSULTORES ESTRATEGICOS ASOCIADOS, CEAS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
Deloitte & Touche Cía. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
DESORH CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
ESINGECO CÍA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
FUTURETEC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
G Y E CIA. Ltda.	Quito	Compañía Nacional



<u>GALARZA ALMEIDA CONSULTORES C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>INEXTEC CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>JORGE GUERRA CONSULTORÍA INTEGRAL C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>M.C. Stern Cía. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>O'CONNOR Consulting CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PATRICIO VARGAS CONSULTORES Y ASOCIADOS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PROTECVIA C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>Q CONSULTORES CONSULT Q CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>SALVADOR AUREA C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>SERVICIOS, PROYECTOS Y CONSULTORÍA</u>		Compañía Nacional
	Quito	
<u>SEPROYCO CIA. LTDA.</u>		
<u>TANGRAM CONSULTING GROUP C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>TORRES & RIVAS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Mientras que el número de ONG que demandan de algunos de los servicios de Consultoría en RECURSOS HUMANOS y Desarrollo Organizacional son alrededor de **2.621 ONG, dato tomado de la fuente del sitio Web: www.ecoport.com.net (Anexo B)**

A continuación enlisto las ONG por actividad

- Actividad física** (36)
- Arte** (64)
- Agricultura** (75)
- Animales** (169)
- Ciencias** (66)
- Contaminación** (24)
- Clima** (11)
- Derechos Humanos** (55)
- Educación** (180)
- Energía** (83)
- Flora** (32)
- Gubernamentales** (70)
- Naturaleza** (183)
- ONG's** (294)
- Publicaciones** (127)
- Reservas Naturales** (12)
- Salud** (212)
- Servicios** (172)
- Terapias Naturales** (100)
- Transportes** (6)
- Turismo** (397)
- Vegetarianismo** (21)
- Recomendados** (232)

1.2.3.- Análisis de las tendencias del mercado

En la actualidad, toda empresa grande, mediana, pequeña, privada, pública, ONG, internacional o nacional, tiene la necesidad de **seleccionar personal, valorar al mismo** así como también **capacitarle**, en función de ser competitivos en todos los sectores de la economía y mejorar la productividad organizacional y del país.

1.3.- Caracterización del servicio

Los servicios que se brinden a través de la Consultora serán diferenciados, con alta calidad profesional y misión de servicio, centrados en estándares de calidad reconocidos a nivel Regional y Mundial, así también se entregarán los mismos con oportunidad, requerimiento altamente valorado en las Organizaciones No Gubernamentales.

1.3.1.- Características del servicio

Cuadro No. 1

Reclutamiento de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - A través de referidos - A través de medios impresos, radio, televisión, bases de datos.
Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Preselección de candidatos - Revisión hojas de vida - Entrevista preliminar - Toma de test - Preselección candidatos finalistas - Entrevista profunda - Elaboración de Informe - Presentación de Terna a la ONG - Selección del Candidato por la ONG. - Fin
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> - Preselección de candidatos



	<ul style="list-style-type: none">- Recopilar la misión, visión y objetivos centrales de la organización- Plan estratégico- Objetivos por área- Información de facilidades de la organización (ubicación, horarios)- Información corporativa para realizar la inducción según el nivel y función del colaborador- Elaboración de plan de inducción del nuevo colaborador- Ejecución del Plan - Evaluación de Inducción del nuevo colaborador- Presentación de Informe de Cumplimiento del Programa de Inducción al nuevo colaborador- Fin
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Entrevista inicial con la parte contratante- Fijar objetivos de la evaluación- Construcción de la herramienta de evaluación- Socialización al equipo ejecutivo



	<ul style="list-style-type: none">- Acuerdo de implementación- Socialización con el personal involucrado- Evaluación al personal- Fabulación de resultados- Elaboración de Informe- Entrega de informe con resultados de la evaluación del desempeño- Elaboración y entrega del Informe final para el cliente- Fin
Valoración de Cargos	<ul style="list-style-type: none">- Entrevista inicial con la parte contratante- Pedir el perfil individual de cada cargo, si no lo tienen hay que levantarlo- Identificar las competencias del cargo- Revisar los niveles de cada cargo- Establecer valoración por cargo- Valorar cada cargo- Elaboración de Informe- Entrega de informe con resultados de la valoración de cargos existentes en la empresa- Elaboración y entrega del Informe final para el cliente



	<ul style="list-style-type: none">- Fin
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">- Entrevista inicial con la parte contratante- Fijar objetivos de la capacitación (anual, bianual, semestral, etc.)- Detectar necesidades de capacitación- Presentar plan propuesto al equipo ejecutivo- Realizar realimentaciones propuestas por el cliente- Aprobación- Ejecución- Elaboración y entrega del Informe final para el cliente- Fin
Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Se realizarán alianzas estratégicas para brindar el servicio en los temas solicitados por el cliente- Fin

Elaborado por: Patricia Barahona

1.3.2. Clasificación por su uso /efecto

Cuadro No. 2

CLASIFICACIÓN	CONCEPTO	PRODUCTO/SERVICIO
INTANGIBLES	Asesoramiento	Reclutamiento de personal, Selección de personal, Inducción, Evaluación del Desempeño, Valoración de Cargos, Desarrollo Organizacional
DURADEROS	Instalaciones	Infraestructura

Elaborado por: Patricia Barahona

1.3.3.- Servicios Complementarios/ Sustitutos

Cuadro No. 3

Selección de Personal	Personal de nómina de terceros (empresas que tercerizan personal)
Inducción	
Evaluación del Desempeño	
Valoración de Cargos	
Capacitación	Auto- educación, Capacitación en otros Centros Educativos.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Desarrollo Organizacional	
----------------------------------	--

Elaborado por: Patricia Barahona

1.3.4.- Normatividad

La Consultora se sujetará a todas las leyes, regulaciones, reglamentos de las empresas unipersonales, vigentes en el país

En el Reglamento Interno de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador –ACCE (ver anexo C adjunto), en su Capítulo V “DE LAS MEMBRESIAS Y AFILIACIONES” Art. 56, dice que los Consultores individuales que ejercen o se propongan ejercer la consultoría en el Ecuador podrán afiliarse a ACCE, cumpliendo los requisitos establecidos en el referido Reglamento y en las normas determinadas por el Directorio Nacional de ACCE. Los requisitos son los siguientes:

- a. Solicitud suscrita por el interesado, dirigida al correspondiente Presidente de ACCE;
- b. Copia simple del o los títulos profesionales;
- c. Certificado original y actualizado del colegio profesional al que pertenezca el interesado, salvo que no exista el respectivo colegio profesional, en cuyo caso se adjuntará la certificación correspondiente del CONESUP en la que se indique que no existe tal colegio profesional; y,
- d. Haber pagado la cuota de inscripción establecida por el Directorio Nacional de ACCE, una vez que la documentación y la solicitud hayan sido aceptadas y aprobadas.

1.4- Investigación de Mercado



1.4.1.- Segmentación de Mercado

“Mercado es el área donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados” (Gabriel Vaca Urbina).

El mercado de las ONG está constituido por las siguientes Organizaciones No Gubernamentales, según su actividad

Cuadro No. 4

ORGANIZACIONES SEGÚN SU ACTIVIDAD				
Actividad física	36	Naturaleza	183	
Arte	64	ONG´s	294	
Agricultura	75	Publicaciones	127	
Animales	169	reservas Naturales	12	
Ciencias	66	Salud	212	
Contaminación	24	Servicios	172	
Clima	11	Terapias Naturales	100	
Derechos Humanos	55	Transportes	6	
Educación	180	Turismo	397	
Energía	83	Vegetarismo	21	
Flora	32	Recomendados	232	
Gubernamentales	70			
TOTAL	865		1756	2621

Elaborado por: Patricia Barahona. Fuente: www.acce.com.ec (Internet)

Si bien en el cuadro No. 4 encontramos 294 Organizaciones No Gubernamentales, en el mismo ya tenemos identificadas las Organizaciones No Gubernamentales que se encuentran registradas en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

Sin embargo para este estudio, el mercado de consumidores serán 126 Organizaciones No Gubernamentales incluidas en el cuadro No. 4, que se



dedican a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes del Distrito Metropolitano de Quito.

La competencia se considera a las 30 Consultoras indicadas en punto **1.2.2.- Análisis de la situación actual del mercado**, del presente proyecto de grado.

1.4.2.- Definición del Universo

La Consultora objeto de este estudio será la proveedora de servicios de Consultoría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional para un mercado de 37 Organismos No Gubernamentales (ONG) Nacionales y 89 Internacionales, es decir en total 126, cuyo objetivo principal de su gestión es mejorar las condiciones y calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes, estas organizaciones están atendiendo a los sectores de mayor pobreza e indigencia del Ecuador, principalmente se enfocan en las áreas de salud, educación, capacitación y desarrollo económico.

Prueba Piloto

La siguiente prueba piloto se realizó para determinar la probabilidad de aceptación (p) o la probabilidad de rechazo (q) de la creación del presente Proyecto. Ha sido aplicado a 10 Ejecutivos que manejan el área de Recursos Humanos en las Organizaciones.

ENCUESTA PILOTO ENCUESTA DE SERVICIOS

**CON EL AFÁN DE PODER APOYAR EN SU GESTIÓN (SI ES QUE LO REQUIERE)
LE PEDIMOS DE FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

- 1) ¿Ha requerido su Organización servicios de consultoría y/o asesoría en el área de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional)?:
SI: ____ NO: ____
- 2) Si lo ha tenido, ¿se ha sentido conforme con los servicios brindados por la Cía. contratada? SI: ____ NO: ____
- 3) Los precios que ha pagado por estos servicios le han parecido
Altos: ____ Medianos: ____ Bajos: ____



4) Le gustaría contar con una Organización que le brinde los servicios que a continuación se detallan?: SI: ___ NO: ___

5) Favor marque con una X, los servicios que podría requerir

Selección de personal: ___	Planificación: ___
Inducción del nuevo colaborador(a): ___	Levantamiento Procesos: ___
Capacitación: ___	Desarrollo de Ejecutivos: ___
Evaluación del Desempeño: ___	Clima Laboral: ___
Retroalimentación al Desempeño: ___	Cultura Organizacional: ___
Elaboración de Planes de Desarrollo: ___	Diseño Planes anuales Capacit: ___
Valoración de Cargos: ___	Coaching: ___
Plan de Carrera: ___	Mentoring: ___
Estudio de salarios: ___	Balance S Card: ___
Outplacement(terminación laboral): ___	Estructura Organizacional: ___
Preparación del personal previa jubilación: ___	Roles y Funciones del personal: ___
Manejo del stress: ___	Otros: especifique: _____: ___
Manejo del balance familia trabajo: ___	_____
Otros (especifique): _____	_____

7) Si requiere cualquiera de los servicios indicados por favor indíquenos: Con qué urgencia lo necesitaría?
De inmediato: ___ A partir/Ene/07: ___ A mediados/07: ___ Para el 2008: ___
¡ Muchas gracias por sus respuestas!
Ejecutivos de nuestra firma estarán listos para atender sus requerimientos.

1.4.3.- Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra con la cual se trabajará para realizar las encuestas se tomará en cuenta el universo que corresponde a 126 Organizaciones No Gubernamentales (37 Nacionales y 89 Internacionales), ubicadas en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

FORMULA:

$$N = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (P \cdot Q)}$$



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

n= Tamaño de la muestra

N= Población (Universo a investigar)

Z²= Margen de confiabilidad (Expresado en desviaciones estándar)

e² = error de estimación

P = Probabilidad que el evento ocurra

Q = Probabilidad que el evento no ocurra

Luego de aplicar la encuesta 19 de los 20 encuestados contestan que si les gustaría contar con una Consultora que le brinde Consultoría/ Asesoría en temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Quedando estructuradas las variables “p” y “q” que representan la probabilidad de que un cliente potencial demande o no el servicio que la Consultora piensa implementar.

Número de encuestados = 20

Número de respuestas = 19

$$p = \frac{19}{20} = 0,95$$

$$q = \frac{1}{20} = 0,05$$

Tamaño de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará una escala de razón en la cual se toma en cuenta una población finita que son las 37 Organizaciones No Gubernamentales Nacionales y las 89 Organizaciones No Gubernamentales Internacionales de la Provincia de Pichincha Cantón Quito.

CUADRO DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES (ONG s)

Cuadro No. 5



NR. ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES NACIONALES	NR. DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES INTERNACIONALES
37	89

Elaborado por: Patricia Barahona

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (PQ)}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población (Universo a investigar)

Z² = Margen de confiabilidad (Expresado en desviaciones estándar)

e² = error de estimación

P = Probabilidad que el evento ocurra

Q = Probabilidad que el evento no ocurra

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 126 \cdot 0,95 \cdot 0,05}{0,05^2 \cdot (126-1) + (1,96)^2 \cdot (0,0475)} = \frac{3,8416 \cdot 126 \cdot 0,0475}{0,0025 \cdot 125 + 0,1825} = \frac{22,9976}{0,495}$$

$$n = 46,76$$

n = 46 encuestas

1.4.4.- Diseño de los Instrumentos de la investigación

Para la presente investigación se ha diseñado un cuestionario que consta de nueve preguntas, de las cuales 8 son abiertas y una cerrada. Fue aplicado a 46 Ejecutivos que manejan el Área de Recursos Humanos. El tamaño de la muestra se consideró igual a 46 del tipo preseleccionado.



Se adjunta el formato del cuestionario de diagnóstico aplicado en todos los casos.

El objetivo específico de este cuestionario de diagnóstico es conocer si las Organizaciones No Gubernamentales están dispuestas a que exista una nueva Consultora de RRHH que ofrezca los servicios de Consultoría/ Asesoría en el Área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Adicionalmente se realizaron entrevistas personales a algunos de los ejecutivos que llenaron las encuestas.

Se realizaron también entrevistas telefónicas con personas de la competencia así como también a posibles clientes. A continuación se adjunta la encuesta realizada.



ENCUESTA DE SERVICIOS

CON EL AFÁN DE PODER APOYAR EN SU GESTIÓN (SI ES QUE LO REQUIERE)

LE PEDIMOS DE FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1) Ha requerido su Organización servicios de consultoría y/o asesoría en el área de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional)?: SI:___ NO:___
 - 2) La Consultoría/ Asesoría recibida ha sido:(favor marque con una X)
Excelente:___ Muy buena:___ Buena:___ Regular:___ Mala:___
 - 3) Los precios que ha pagado por hora de servicios (Consultoría y/o Asesoría) en promedio, en que rangos se encuentran?: (favor marque con una X)
\$80 a \$100:___ \$100 a \$150:___ \$150 a \$300:___ \$300 a 500:___ Mayor \$500:___
Otro(s) valor(es):___
 - 4) Para cuáles de los siguientes temas ha requerido con mayor frecuencia asesoría y/o consultoría?: Selección:___, Capacitación:___, Inducción:___ Valoración Cargos:___
 - 5) Le gustaría contar con una Organización que le brinde los servicios detallados en el siguiente numeral?: SI___ NO:___
 - 6) De los siguientes servicios antotados en los dos bloques, por favor marque en orden de prioridad cuáles serían necesarios para su organización.(De 1 a 13, siendo 1 el más importante)
Selección de personal: ___ Planificación: ___
Inducción del nuevo colaborador(a): ___ Levantamiento Procesos: ___
Capacitación: ___ Desarrollo/Habilidades Gerenciales: ___
Evaluación del Desempeño: ___ Clima Laboral: ___
Retroalimentación al Desempeño: ___ Cultura Organizacional: ___
Elaboración de Planes de Desarrollo: ___ Diseño Planes anuales Capacit: ___
Valoración de Cargos: ___ Coaching: ___
Plan de Carrera: ___ Mentoring: ___
Estudio de salarios: ___ Estructura Organizacional: ___
Outplacement(terminación laboral): ___ Balance S.Card(indicadores/Gestion):___
Preparación del personal previa jubilación: ___ Manejo del stress: ___
Roles y Funciones del personal: ___ Manejo del balance familia trabajo: ___
Manejo de conflictos: ___ Otros: especifique:_____:
 - 7) Qué empresa(s) le ha(n) brindado servicios de Consultoría / Asesoría?

 - 8) Si requiere cualquiera de los servicios señalados por favor indiquenos con que urgencia lo necesitaría?
De inmediato: ___ A partir/Ene/07: ___ A mediados/07: ___ Para el 2008:___
 - 9) Le gustaría contar con un servicio de consultoría/asesoría gratuita para:
a) Elaboración del plan de capacitación para su organización?: SI:___ NO:___
b) Medición del impacto de la capacitación?: SI:___ NO:___
- ¡Muchas gracias por sus respuestas!
- Ejecutivos de nuestra firma estarán listos para atender sus requerimientos.

1.4.5.- Investigación de Campo

Las encuestas fueron aplicadas a través de un desayuno empresarial, mediante la cual se dio la oportunidad de conversar con algunos de los ejecutivos que reconfirmaron la necesidad de contar con una Consultora especializada en el campo técnico de este tipo de trabajo que realizan las Organizaciones No Gubernamentales. También manifestaron la necesidad cada vez más creciente de externalizar las funciones de Recursos Humanos, en vista que cada vez las organizaciones están contando con menos personal y el que les queda debe realizar demasiadas funciones y no alcanzan a cubrir todas las exigencias de la gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

1.4.6.- Procesamiento de la Información

Se ha procedido a contabilizar las respuestas de cada una de las 9 preguntas, obteniendo los siguientes resultados.

PREGUNTA	RESPUESTA	num.
1 ¿Ha requerido su Organización servicios de Consultoría y/o asesoría en el área de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional)?	SI	38
	NO	5
	No contesta	3
		46
2 La Consultoría/ Asesoría recibida ha sido: (favor marque con una X)	Excelente	8
	Muy Buena	12
	Buena	8
	Regular	7
	Mala	2
	No contesta	7
	44	
3 Los precios que ha pagado por hora de servicios (Consultoría y/o Asesoría) en promedio, en que rangos se encuentran?: (favor marque con una X)	80 - 100	7
	100 - 150	9
	150 -300	7
	300 - 500	5
	> 500	6
	otros	0
No contesta	10	
	44	
4 ¿Para cuales de los siguientes temas ha requerido con mayor frecuencia asesoría y/o	Selección	15
	Capacitación	26



consultoría?:	Inducción	0
	Valoración Cargos	10
	No contesta	8
		59
5 ¿Le gustaría contar con una Organización que le brinde los servicios detallados en el siguiente numeral?	SI	40
	NO	0
	No contesta	6
		46
6 De los siguientes servicios anotados en los dos bloques, por favor marque en orden de prioridad cuáles serían necesarios para su organización (De 1 a 13, siendo 1 el más importante)	Roles y Funciones del personal	1066
	Mentoring	1017
	Preparación del personal previa jubilación	999
	Diseño Planes anuales Capacitación	970
	Inducción del nuevo colaborador(a)	963
	Outplacement(terminación laboral)	961
	Manejo del balance familia trabajo	930
	Valoración de Cargos	915
	Retroalimentación al Desempeño	914
	Manejo de Conflictos	870
	Cultura Organizacional	855
	Balance S.Card(Indicadores/Gestión)	854
	Estructura Organizacional	811
	Levantamiento de procesos	809
	Estudio de Salarios	807
	Manejo del stress	785
	Selección de personal	776
	Coaching	770
	Evaluación del Desempeño	757
	Planeación	749
Plan de Carrera	707	
Capacitación	704	
Desarrollo/Habilidades Gerenciales	695	
Elaboración de Planes de Desarrollo	594	
Clima Laboral	501	
	Otros (especifique)	
7 ¿Que empresa(s) le ha(n) brindado servicios de Consultoría /Asesoría?	Andean Management (Delloit & Touch)	
	Corporación Líderes	
	Hay Group	
	Kairos	
	Fundecom	
	Grupo Formar	
	Price Waterhouse	
8 Si requiere cualquiera de los servicios señalados por favor indíquenos ¿ Con que urgencia lo necesitaría?	De inmediato	4
	A partir de Enero 2007	11
	a mediados 2007	20
	para el 2008	6
	No contesta	5
	46	



9	Le gustaría contar con un servicio de consultoría / asesoría gratuita para:		
	a) Elaboración del plan de capacitación para su organización	SI	36
		NO	2
		No contesta	8
			46
	b) Medición del impacto de la capacitación	SI	36
		NO	2
		No contesta	8
			46

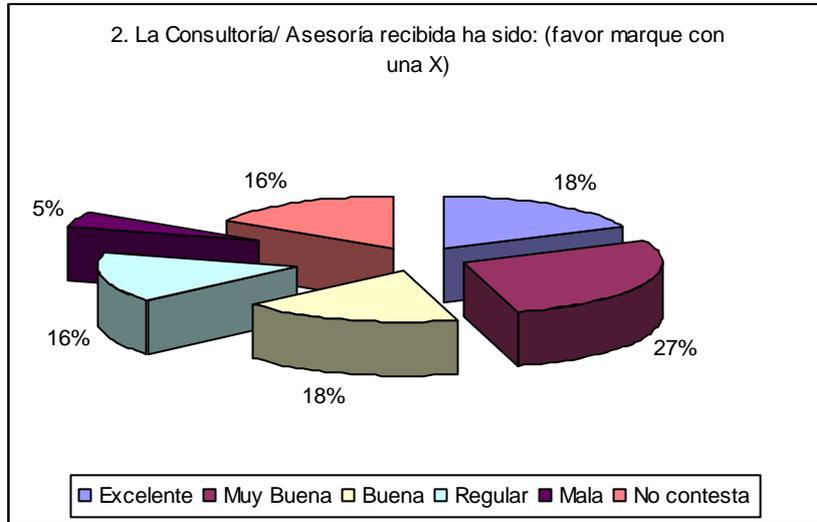
1.4.7.- Análisis de los Resultados

Las Organizaciones encuestadas son 46.

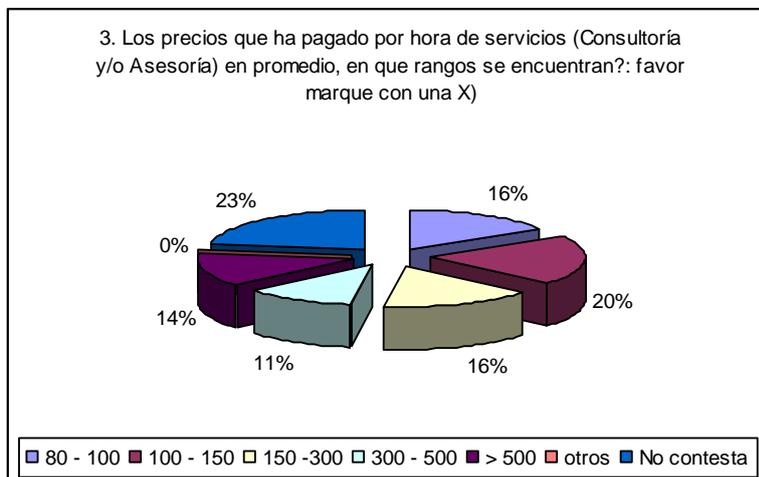
82% de las Organizaciones encuestadas responden que si han requerido servicios de Consultoría y/o Asesoría en el Área de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional). 11% Organizaciones dicen que no y 7% no contestan.



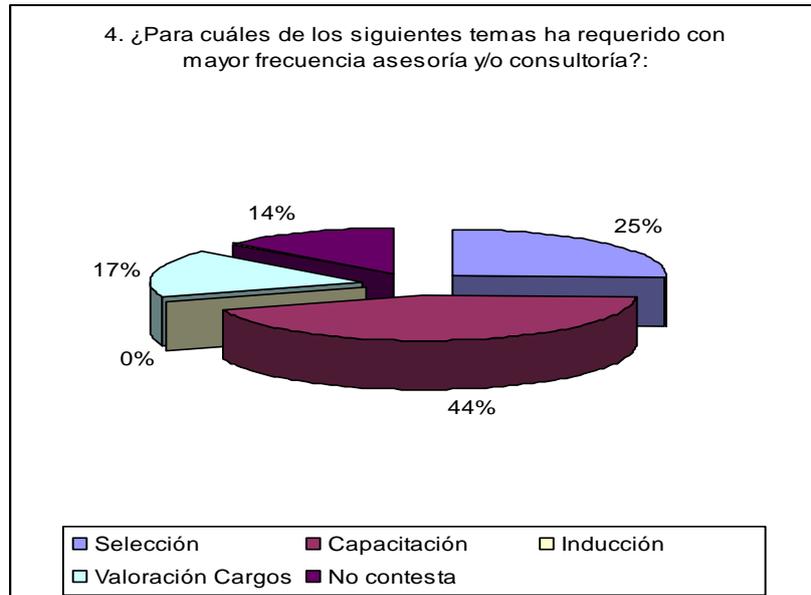
El 18% de las Organizaciones encuestadas dicen que la Consultoría / Asesoría recibida ha sido excelente, 27% Muy buena, 18% buena, 16% regular, 5% mala y El 16% no contesta.



De las 46 Organizaciones encuestadas, por los servicios de Consultoría / Asesoría han pagado por hora: 16% (\$80 a \$100), 20% (\$100- \$150), 16% (\$150-\$300), 11%(300-500), 14% (más de \$500) y el 23% no contesta.



Las Organizaciones han utilizado con mayor frecuencia Consultoría / Asesoría para Capacitación (44%), Selección (25%), Valoración de cargos (17%) y el 14% no contesta.



El 87% de las Organizaciones le gustaría contar con una Organización que le brinde Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. El 13% no contesta y el 0% no le gustaría contar con este tipo de Consultoría.



En la pregunta 6, las prioridades de Consultoría y Asesoría se indican en el siguiente orden ascendente, siendo el 1 el que consideran más prioritario.



Cuadro No. 6

CUADRO DE PRIORIDADES DE CONSULTORIA / ASESORIA			Prioridades
Roles y Funciones del personal	1.066,00	5%	1
Mentoring	1.017,00	5%	
Preparación del personal previa jubilacion	999,00	5%	
Diseño Planes anuales Capacitación	970,00	5%	
Induccion del nuevo colaborador(a)	963,00	5%	
Outplacement(terminacion laboral)	961,00	5%	
Manejo del balance familia trabajo	930,00	4%	2
Valoracion de Cargos	915,00	4%	
Retroalimentacion al Desempeño	914,00	4%	
Manejo de Conflictos	870,00	4%	
Cultura Organizacional	855,00	4%	
Balance S.Card(Indicadores/Gestión)	854,00	4%	
Estructura Organizacional	811,00	4%	
Levantamiento de procesos	809,00	4%	
Estudio de Salarios	807,00	4%	
Manejo del stress	785,00	4%	
Selección de personal	776,00	4%	
Coaching	770,00	4%	
Evaluacion del Desempeño	757,00	4%	
Planeación	749,00	4%	
Plan de Carrera	707,00	3%	3
Capacitacion	704,00	3%	
Desarrollo/Habilidades Gerenciales	695,00	3%	
Elaboracion de Planes de Desarrollo	594,00	3%	4
Clima Laboral	501,00	2%	
Otros (especifique)			5
	20.779,00	100%	

Elaborado por: Patricia Barahona. Fuente: resultado de encuestas.



En la pregunta 7, las empresas que han sido anotadas, las mismas que han brindado Consultoría y/o Asesoría son:

1. Andean Management (Delloit & Touch)
2. Corporación Lideres
3. Hay Group
4. KAIROS
5. FUNDECOM
6. GRUPO FORMAR
7. Price Water House

En la pregunta 8, sobre el requerimiento de estos servicios de Consultoría / Asesoría, responden:

El 9% de las organizaciones requieren de inmediato, el 24% partir de Enero del 2007, el 43% mediados del 2007, el 13% para el 2008 y el 11% no contesta.

Y finalmente en la pregunta 9, en la que se pregunta si desearía contar con una asesoría gratuita para:

a) Elaboración del plan de capacitación para su organización el 78% contesta que si, el 4% contesta que no y el 17% no contesta.

b) Medición del impacto de la capacitación: el 78% contesta que si, el 4% que no y el 17% no responde nada.

Haciendo un análisis más profundo podemos sacar los siguientes cruces.

Relacionando la pregunta 1 con la 2 tenemos:



82% de las Organizaciones encuestadas responden que si han requerido servicios de Consultoría y/o Asesoría en el Área de Gestión

del Talento Humano (Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional). El 18% de las Organizaciones encuestadas dicen que la Consultoría / Asesoría recibida ha sido excelente, 27% Muy buena, 18% buena, 16% regular, 5% mala y el 16% no contesta.

Relacionando las preguntas 2 con la 4 tenemos:

El 18% de las Organizaciones encuestadas dicen que la Consultoría / Asesoría recibida ha sido excelente, 27% Muy buena, 18% buena, 16% regular, 5% mala y el 16% no contesta.

La mayor frecuencia Consultoría / Asesoría ha sido para Capacitación (44%), Selección (25%), Valoración de Cargos (17%).

Relacionando las preguntas 5 con la 4 tenemos:

El 87% de las Organizaciones le gustaría contar con una Organización que le brinde Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, el 0% no le gustaría contar con este tipo de Consultoría. Vemos que la mayor frecuencia Consultoría / Asesoría ha sido para Capacitación (44%), Selección (25%), Valoración de Cargos (17%).

Relación de la pregunta 4 con la pregunta 7:

Vemos que la mayor frecuencia Consultoría / Asesoría ha sido para Capacitación (44%), Selección (25%), Valoración de cargos (17%), algunas de las Consultoras que han brindado estos servicios son: Andean Management (Deloit & Touch), Corporación Lideres, Hay Group, KAIROS, FUNDECOM, GRUPO FORMAR, Price Water House.



Podemos decir también que existen muchas más temas de Consultoría y Asesoría que las Organizaciones están requiriendo y que los consideran prioritarios en el orden que siguen, los mismos que el 9% de las organizaciones las requieren de inmediato, el 24% a partir de Enero del 2007, el 43% mediados del 2007, el 13% para el 2008 y el 11% no contesta.

Cuadro No. 7

No.	Servicios
1	Selección
2	Inducción
3	Capacitación
4	Evaluación de Desempeño
5	Retroalimentación al Desempeño
6	Elaboración Planes Desarrollo
7	Valoración de Cargos
8	Plan de Carrera
9	Estudio Salarios
10	Outplacement
11	Preparación para la .Jubilación
12	Roles y Funciones
13	Manejo de Conflictos
14	Planificación
15	Levantamiento de .Procesos
16	Desarrollo Habilidades Gerenciales
17	Clima Laboral
18	Cultura Organizacional
19	Diseño Planes anuales de Capacitación
20	Coaching
21	Mentoring
22	Estructura Organización
23	Balance Scorecard
24	Manejo del estrés
25	Manejo balance Familia / Trabajo
26	Otros

Elaborado por: Patricia Barahona

Si el 24% de las organizaciones requieren los servicios a partir de Enero del 2007, el 43% mediados del 2007, esto indica que tenemos una demanda potencial hasta el primer semestre del año 2007 de 67% de Consultoría / Asesoría.

1.5.- Análisis de la Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado⁵

“La demanda está conformada por los productos o servicios efectivamente solicitados por el consumidor. La demanda de un proyecto, es la parte de la demanda total del mercado para determinado bien o servicio.

1.5.1.- Clasificación de la Demanda

Como dice Gabriel Vaca Urbina en su libro Evaluación de Proyectos “Existen varios tipos de demanda, que se pueden clasificar en relación con su oportunidad, necesidad, temporalidad y con su destino.

En relación con su oportunidad, existen dos tipos:

a) Demanda insatisfecha, en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

b) Demanda satisfecha, en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha:

- Satisfecha saturada, la que ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando plenamente. Es muy difícil encontrar esta situación en un mercado real.

⁵ Baca, Urbina, Evaluación de proyectos. Tercera edición

- Satisfecha no saturada, que es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia como las ofertas y la publicidad”⁶

1.5.2.- Factores que afectan a la Demanda

Este proyecto se desarrollará en un mercado de competencia perfecta. Los factores que afectarán a la demanda serán los siguientes:

a) **Tamaño y crecimiento de las necesidades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG s)**

En este proyecto es más importante considerar el crecimiento de las necesidades en cuanto a los servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que han tenido y que tienen las Organizaciones No Gubernamentales existentes en el País.

Del 100% de las encuestas aplicadas a 46 Organizaciones, se obtiene como resultado la siguiente información:

Cuadro No.8: Tamaño y Crecimiento de los servicios

Estos requerimientos son semestrales

22 Organizaciones tiene un solo requerimiento a la vez
10 Organizaciones tiene 2 requerimientos a la vez

⁶ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos



4 Organizaciones tienen 3 requerimientos a la vez
1 Organización tiene 4 requerimientos
8 Organizaciones no contestan
1 Organización incluye la categoría otros

Elaborado por: Patricia Barahona. Fuente: Encuestas de Mercado

Cuadro No. 9

SERVICIOS REQUERIDOS POR LAS ORGANIZACIONES				
ORD	SERVICIOS	# REQ.	%	UNIVERSO
1	Selección	16	28	35
2	Capacitación	26	46	58
3	Inducción	1	1,7	2
4	Valoración de Cargos	12	21	26
5	Otros	2	3,3	5
	TOTAL SERVICIOS REQ.	57	100	126

Elaborado por: Patricia Barahona: Fuente Encuestas de Mercado

En total de las 46 organizaciones encuestadas existen 57 requerimientos de los servicios de selección, capacitación, inducción, valoración de cargos y otros; sin embargo, de nuestro mercado meta (126 Organizaciones No Gubernamentales), 58 requieren capacitación, 35 selección y 26 valoración de cargos, inducción y otras representa un 7%.

b) Hábitos de consumo

En las encuestas realizadas, se obtiene un alto porcentaje (82%) de Organismos No Gubernamentales que han requerido de servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, y el 87% de Organizaciones que sienten la necesidad de contratar estos servicios.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

c) Gustos y preferencias

Como resultado de las encuestas realizadas vemos que el 82% de Organizaciones No Gubernamentales han requerido servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. De estas el 18% piensa que los servicios recibidos han sido excelentes, el 27% Muy buena, 18% buena, 16% regular, 5% mala y el 16% no contesta, lo que quiere decir que al menos un 21% de la población encuestada se muestra insatisfecha de los servicios recibidos.

En las entrevistas personales con los Directores de las Áreas de Recursos Humanos, manifiestan que algunas de las Consultoras con las cuales han trabajado no conocen a profundidad las necesidades y

especificidades de las Organizaciones No Gubernamentales por lo tanto no han logrado en muchas ocasiones satisfacer completamente al cliente.

La Consultora, motivo del presente proyecto, tiene la ventaja de conocer bastante bien las necesidades y el medio de las Organizaciones No Gubernamentales a nivel nacional e internacional, lo cual será una fortaleza en el servicio que se brinde.

d) Niveles de ingreso y precios

Otro de los factores de análisis para la Demanda del servicio es el precio, aunque en este caso no influye de manera significativa, ya que según las entrevistas personales realizadas los ejecutivos de Recursos Humanos señalan que más importante es el cumplimiento de estándares de calidad y oportunidad en el servicio entregado.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

1.5.3.- Comportamiento Histórico de la Demanda

En el país no se han realizado estudios específicos sobre el mercado de servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en Organizaciones No Gubernamentales específicamente, por lo que no existe información válida y confiable que permita realizar algún tipo de análisis sobre el crecimiento de la demanda en estos servicios en los últimos años, lo que se pudo obtener en la investigación mediante la entrevista realizada a algunos ejecutivos de Recursos Humanos, que hace 10 años la demanda de servicios se focalizaba en selección y contratación de personal, encuestas de salarios, beneficios y compensaciones, hace 5 años se ha incrementado la demanda adicionalmente de los servicios indicados en Administración de Nómina, estudios de Clima y Cultura Organizacional, Capacitación, Formación y desarrollo de personal, valoración de cargos, Evaluación del Desempeño, Análisis de roles y funciones.

Expresando en forma numérica lo anteriormente expuesto, vemos que hasta el año 1995 la demanda se centraba especialmente en 4 servicios, en el 2000 la demanda se incrementó en 6 servicios más, lo cual indica que en 5 años la demanda se ha incrementado en más del 50%, es decir la tendencia es creciente.

Según los ejecutivos encuestados la tendencia es creciente en vista de que en los últimos años las organizaciones se están aplanando y cuentan con menos personal, en algunas organizaciones No Gubernamentales, la gestión de Recursos Humanos se les ha trasladado a los Ejecutivos Administrativos Financieros, ellos en la mayoría de los casos no se dan abasto para manejar todos los asuntos de Recursos Humanos, por lo que están buscando se cubran con Consultorías y Asesorías puntuales.

1.5.4.- Demanda Actual del Servicio



Según los resultados obtenidos en la investigación realizada se conoce que el 87% de las Organizaciones No Gubernamentales encuestadas responden que requieren contar con Consultoría / Asesoría en varios temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, las mismas que demandan los siguientes servicios. En estos resultados se puede mirar el requerimiento en cada uno de los servicios detallados en el presente cuadro.

Cuadro No. 10

**DEMANDA ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA
/ ASESORÍA REQUERIDOS POR
LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

De inmediato 2006	1er semestre 2007	2do semestre 2007	1er semestre 2008	Total No. De Requerimientos
3	6	11	1	21
0	2	9	0	11
1	7	11	1	20
1	3	6	4	14
0	2	5	0	7
0	4	7	0	11
1	2	5	0	8
0	2	5	2	9
0	1	6	0	7
0	0	4	1	5
0	1	2	1	4
1	0	3	1	5
0	1	5	1	7
0	3	5	0	8
1	2	6	1	10
0	4	5	0	9
0	6	8	4	18
0	1	5	3	9
0	3	2	0	5
0	2	8	0	10
0	0	4	0	4
0	2	6	0	8
0	2	4	0	6
1	3	7	1	12



0	0	5	0	5
9	59	144	21	233

Elaborado por: Patricia Barahona. Fuente: Encuestas de Mercado

Los datos incluidos en el cuadro arriba indicado corresponden a la tabulación pormenorizada de la pregunta No. 8 de la encuesta aplicada a la población de la muestra, en donde se refleja que existen abundantes requerimientos en este tipo de servicios para el corto, mediano y largo plazo.

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada se conoce que el 87% de las Organizaciones No Gubernamentales encuestadas responden que requieren contar con Consultoría / Asesoría en varios temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, las mismas que demandan los siguientes servicios. En estos resultados se puede mirar el requerimiento en cada uno de los servicios detallados en el presente cuadro.

En los resultados de las encuestas sobre el grado de satisfacción que tienen las Organizaciones No Gubernamentales con el servicio que hasta la presente fecha han recibido se obtuvo que: el 18% dicen que la Consultoría / Asesoría ha sido excelente, el 25% Muy buena, el 18% buena, el 16% Regular, el 5% mala, por lo tanto hay por lo menos un 39% de la muestra que esta insatisfecha con el servicio que ha recibido.

1.5.5.- Proyección de la Demanda

El Cuadro se incluye completo en la siguiente página

Cuadro No.11



6 2006	1er semestre 2007	Total 1er semestre 2007	2do semestre 2007
3	6	9	11
0	2	2	9
1	7	8	11
1	3	4	6
0	2	2	5
0	4	4	7
1	2	3	5
0	2	2	5
0	1	1	6
0	0	0	4
0	1	1	2
1	0	1	3
0	1	1	5
0	3	3	5
1	2	3	6
0	4	4	5
0	6	6	8
0	1	1	5
0	3	3	2
0	2	2	8
0	0	0	4
0	2	2	6
0	2	2	4
1	3	4	7
0	0	0	5
9	59	68	144

Elaborado por: Patricia Barahona. Fuente: Encuestas de Mercado

De las investigaciones y entrevistas a Ejecutivos de las diferentes Organizaciones, cada vez se confirma la necesidad de Servicios de Consultoría y/o Asesoría.

Toda vez que los requerimientos de las Organizaciones No Gubernamentales están en función semestral, se ha considerado la media anual del 38% de proyección en el horizonte del Proyecto.

Cuadro No. 12

AÑO	Servicios	Capacitación	Selección	Valoración	Otros
-----	-----------	--------------	-----------	------------	-------



	de Consultoría / Asesoría			Cargos	
2007	144	66	37	30	11
2008	199	92	56	42	9
2009	274	126	77	58	13
2010	378	174	106	79	19
2011	522	245	146	110	21
2012	721	332	202	151	36

Elaborado por: Patricia Barahona.

Las proyecciones efectuadas son producto de las respectivas encuestas, cuyos porcentajes se indican con el cuadro No.9

1.6.- Análisis de la Oferta

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 determinado⁷.

En esta parte del análisis se podrá determinar el comportamiento y la existencia de la competencia considerando ciertos factores que pueden cambiar su comportamiento. La información de la competencia, se obtuvo utilizando una entrevista personal con

ejecutivos de confianza que manejan esta información y fue posible la información.

Para el presente análisis se hace la siguiente clasificación de la oferta en relación al número de oferentes en el mercado, se reconocen tres tipos:

1.6.1.- Clasificación de la Oferta

⁷ Baca, Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos

“ **a) Oferta competitiva o de mercado libre:** Es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el mercado.

b) Oferta oligopólica.- (del griego: oligos, pocos). Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores. El ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercados es no solo riesgoso sino en ocasiones hasta imposible.

c) Oferta monopólica.- Es en la que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor único. Si el productor domina o posee más del 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad.”⁸

El presente proyecto obedece a la una oferta competitiva o de mercado libre

1.6.2.- Factores que afectan a la Oferta

a) Número y capacidad de producción de los competidores

Existen alrededor de 31 Compañías Consultoras⁹ debidamente registradas, en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito. Estas Compañías no solo ofrecen servicios en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, sino también en una amplia gama de temas empresariales.

⁸ Baca, Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos

⁹ Anexo A, Fuente: Sitio Web: www.acce.com.ec



Ninguna de ellas se especializa únicamente en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, no hay tampoco ninguna Consultora que se focalice específicamente en las Organizaciones No Gubernamentales, lo cual asegura una gran demanda en el mercado.

b) Incursión de Nuevos competidores

La incursión de nuevas consultoras con enfoque estratégico en el mundo de las Organizaciones No Gubernamentales sería beneficioso siempre y cuando los competidores conozcan muy bien las necesidades de las ONG s y el contexto en el que ellas se mueven. Los resultados de las encuestas muestran una demanda

muy grande de servicios y la Consultora objeto del presente proyecto no alcanza a cubrir.

En este caso también es importante anotar que se podrían realizar alianzas estratégicas con otras Consultoras para cubrir los requerimientos de las Organizaciones No Gubernamentales, vemos que en un mundo globalizado y competitivo se manejan mucho las alianzas para conseguir mayores resultados, optimizar recursos y obtener mayores ingresos.

c) Capacidad de Inversión Fija

Consultorías y/o Asesorías en el Campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional no requieren inversiones grandes en activos fijos; salvo el caso que se requiera de la Construcción o compra de bienes inmuebles.

e) Precios de Servicios Relacionados



El precio para los servicios de Consultoría / Asesoría en el campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, es variado oscila entre los 80 a más de 500 dólares la hora.

Del 100% de las Organizaciones encuestadas obtuvimos como resultado que por servicios de Consultoría / Asesoría, el 16%(\$150-\$300), el 11%(\$300-\$500), el 14% mas de \$500 y el 23% no contesta.

Cuadro No. 13

Valor pagado por hora	Porcentaje de Empresas %
\$80-\$100	16%
\$100-\$150	20%
\$150-\$300	16%
\$300-\$500	11%
Mayor a \$500	14%
No contesta	23%

Elaborado por: Patricia Barahona

En las entrevistas personales realizadas a los Ejecutivos de Recursos Humanos de las Organizaciones No Gubernamentales dicen haber pagado por estos servicios los valores anteriormente expuestos así como también otros valores mucho más altos que \$500 dólares la hora cuando se han tratado de temas de Consultoría

1.6.3.- Comportamiento Histórico de la Oferta

En el país no se han realizado estudios específicos sobre el estudio de la oferta de servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en Organizaciones No Gubernamentales específicamente, por lo que no existe información al alcance que permita realizar algún tipo de análisis sobre el comportamiento histórico de la oferta en estos servicios en los últimos años, sin embargo de lo cual se ha

realizado entrevistas personales a algunas personas conocidas que están actualmente trabajando en diferentes consultoras y el resultado es el siguiente:

Cabe señalar que no todas las consultoras ofrecen todos los servicios unas tienen unas pocas especialidades como por ejemplo hacen solo tercerización (intermediación) y selección de personal, otras hacen selección únicamente de ejecutivos de alto nivel, estudios de salarios y capacitación de ejecutivos, otras manejan temas de procesos, indicadores de gestión, etc.

Cuadro No. 14

1995	Tercerización (Intermediación Laboral), Selección, Encuestas de Salarios y Beneficios	3
2001	Tercerización, Selección, Encuestas de Salarios y Beneficios, Administración de Nómina, Estudios de Clima y Cultura Organizacional, Capacitación, Valoración de Cargos, Evaluación Desempeño, Roles y Funciones.	9
2006	Tercerización, Selección, Encuestas de Salarios y Beneficios, Administración de Nómina, Capacitación Formación y Desarrollo de Personal, Valoración de Cargos, Evaluación Desempeño, Roles y Funciones, Procesos, Indicadores de Gestión, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Manejo del Cambio, Retroalimentación al Desempeño, Balance Scorecard.	15

Elaborado por: Patricia Barahona

Ninguna de las Consultoras encuestadas maneja el 100% de temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

1.6.4- Oferta Actual del Servicio



Actualmente existen 31 Consultoras registradas legalmente en el mercado y que una de las áreas de servicio es la de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, las mismas que se detallan a continuación:

Cuadro No. 15

DETALLE DE LAS CONSULTORAS QUE OFRECEN SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

COMPAÑIA	CIUDAD	TIPO
<u>ACTUARIA C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>BARRAZUETA & ASOCIADOS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CAMPAÑA NUÑEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CARRASCO & ASOCIADOS CONSULTORES CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CINGE C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>COLOMA & CEVALLOS C. LTDA</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CONSAPLIC CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CONSULTORA EMPRESARIAL RT & ASOCIADOS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CONSULTORA PETROLERA CONSULPET CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>CONSULTORES ESTRATEGICOS ASOCIADOS, CEAS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>Deloitte & Touche Cía. Ltda</u>	Quito	Compañía Nacional



<u>DESORH CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>ESINGECO CÍA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>FUTURETEC CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>G Y E CIA. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>GALARZA ALMEIDA CONSULTORES C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>INEXTEC CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>JORGE GUERRA CONSULTORÍA INTEGRAL C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>M.C. Stern Cía. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>O'CONOR Consulting CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PATRICIO VARGAS CONSULTORES Y ASOCIADOS C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>PROTECVIA C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>Q CONSULTORES CONSULT Q CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>SALVADOR AUREA C. Ltda.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>SERVICIOS, PROYECTOS Y CONSULTORÍA SEPROYCO CIA. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional
<u>TANGRAM CONSULTING GROUP C. LTDA.</u>	Quito	Compañía Nacional



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

[TORRES & RIVAS C. LTDA.](#)

Quito

Compañía Nacional

Según las encuestas aplicadas para el estudio de este proyecto, únicamente el 22% de estas Consultoras han brindado sus servicios a Organizaciones No Gubernamentales.

Los resultados dicen también que de la muestra de Organizaciones, el 28% de estas han utilizado los servicios de Consultoría.

1.6.5.- Proyección de la Oferta

De los resultados de la encuesta con personas cercanas que trabajan en Consultorías que ofrecen Servicios de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se resume la información en el siguiente cuadro. Como podemos ver la proyección de la oferta es creciente, sin embargo de lo cual para el año 2010 se suprime la oferta de tercerización (intermediación) de personal y se incrementan dos servicios más como son Outplacement y Clusters.

Cuadro No. 16



AÑOS	SERVICIOS OFERTADOS	#Servicios en el mercado
1995	Tercerización, Selección de personal, Encuestas de Salarios y Beneficios.	3
2001	Tercerización, Selección, Encuestas de Salarios y Beneficios, Administración de Nómina Estudios de Clima y Cultura Organizacional, Capacitación, Valoración de Cargos, Evaluación Desempeño, Roles y Funciones.	9
2006	Tercerización, Selección, Encuestas de Salarios y Beneficios, Administración de Nómina, Capacitación Formación y Desarrollo de Personal, Valoración de Cargos, Evaluación de Desempeño, Roles y Funciones, Procesos, Indicadores de Gestion, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Manejo del Cambio, Retroalimentación al Desempeño, Balance Scorecard.	15
2010	Selección de personal, Encuestas de Salarios y Beneficios, Administración de Nómina, Capacitación, Formación y Desarrollo de Personal, Valoración de Cargos, Evaluación del Desempeño, Roles y Funciones, Procesos, Indicadores de Gestion, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Manejo del Cambio, Retroalimentación al Desempeño, Balance Scorecard, Closters, Outplacement.	17

Elaborado por: Patricia Barahona

Este cuadro indica que la proyección de la oferta ha sido creciente, sin embargo de lo cual mayor es la oferta de 1995 al 2006, que del 2006 al 2010.

De la investigación realizada también se obtiene como resultado que el 39% de las Organizaciones encuestadas no están satisfechas con los servicios de Consultoría / Asesoría recibidos, lo que quiere decir que esta debilidad de las Consultoras de la competencia se convertirá en la fortaleza de la Consultora, objeto de este estudio.

En resumen tenemos:

Cuadro No. 17

AÑOS	Servicios de Ofertados
-------------	-------------------------------



2006	15
2007	15
2008	16
2009	16
2010	17

El crecimiento de los servicios ofertados está en el orden del 3,33% anual.

1.7.- Determinación de la Demanda Insatisfecha

Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo¹⁰.

Otro autor dice que la demanda insatisfecha es aquella en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.¹¹

Cuadro No. 18

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2007	144	15	129
2008	199	16	183
2009	274	16	258
2010	378	17	361
2011	522	18	504
2012	721	18	703

Elaborado por: Patricia Barahona

¹⁰ Baca, Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos

¹¹ Nogueira, Marcos, Marketing de Servicios

La Consultora objeto de este proyecto tendrá la capacidad de cubrir inicialmente hasta un 5% de la demanda insatisfecha en el mercado para el próximo año.

1.8.- Análisis del Precio en el Mercado del Servicio

Precio es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.¹²

El precio al que se ofertará el producto estará determinado de acuerdo con los resultados de las encuestas y de acuerdo a los gastos que se generen por la producción y comercialización del servicio.

Cuadro No. 19

Valor pagado por hora	Porcentaje de Empresas %
\$80-\$100	16%
\$100-\$150	20%
\$150-\$300	16%
\$300-\$500	11%
Mayor a \$500	14%
No contesta	23%

Elaborado por: Patricia Barahona

Cabe señalar también que en las entrevistas personales realizadas a los ejecutivos de Recursos Humanos indican que ellos están dispuestos a

¹² Baca, Urbina, Evaluación de Proyectos.



pagar el valor que tarife la Consultora por el servicio siempre y cuando se cumplan estándares de calidad y oportunidad.

La Consultora motivo del presente proyecto tarificará sobre la media del mercado.

1.8.1.- Comportamiento Histórico y Tendencias

No se dispone de información histórica publicada, sin embargo de lo cual según entrevistas personales a ejecutivos que laboran en Consultorías de la competencia, señalan que los costos desde hace 5 años atrás desde el cambio de moneda prácticamente se ha

conservado, otros colegas señalan que han realizado hasta un 20% de incremento en sus tarifas internas de Consultoría.

1.8.2.- Factores que influyen en el Comportamiento de los Precios

Los factores que influyen en el comportamiento de los precios serán entre otros la competencia, los costos de inversión en la elaboración del servicio, la oferta, demanda, perfil del cliente y sus necesidades, el prestigio del producto o servicio, etc.

1.9.- Mercado y Comercialización

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar¹³

¹³ Baca, Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos



El servicio se comercializará en forma directa, a través de visitas personales con los ejecutivos de Recursos Humanos, en base a las necesidades anotadas por ellos en las encuestas aplicadas mediante el desayuno de trabajo que se realizó para el llenado de las mismas.

Cuando haya productos nuevos de igual manera se comercializará en forma directa con las Organizaciones No Gubernamentales

1.9.1.- Estrategias del Servicio

- Será una negociación directa entre la Consultora y la Organización No Gubernamental, la atención al cliente será directa y diferenciada con orientación de servicio.
- Se mantendrá una comunicación permanente con el cliente, a fin de asegurarnos que se cumplan a satisfacción los requerimientos y compromisos establecidos.
- Se realizarán encuestas de satisfacción para medir la calidad y oportunidad de los servicios brindados

1.9.2.- Estrategias de Precios

Como producto de la encuesta se conocen los precios base que oscilan desde \$80 a \$100, \$100 a \$150, \$150-\$300, \$300-\$500, mayores a \$500 o mayores a este valor.



La Consultora motivo del presente proyecto tarificará sobre la media del mercado, considerando la inversión realizada en los servicios brindados.

1.9.3.- Estrategias de Plaza

La Consultora estará situada en la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano Cantón Quito, ubicada en la calle Vicente Cárdenas # 216 y Avenida Amazonas, detrás de la Clínica de la Mujer.

Este es un sector muy central, cuenta con una cadena de bancos, gasolineras, todos los servicios de restaurantes, clínicas, andinatel, colegios, lavadoras de autos, transporte de todo lado de la ciudad, etc.

El espacio de la oficina será de 103M2, contará con dos parqueaderos personales, cabe resaltar que en la calle Vicente Cárdenas existen parqueaderos en los dos lados de la calle y cuenta con servicio de guardianía las 24 horas del día para comodidad y seguridad de los clientes.

1.9.4.- Estrategias de Promoción

El autor define a la promoción como un intento de influir en el público, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia del producto con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.¹⁴

Las estrategias serán:

- Reuniones directas cliente/ Consultora

¹⁴ Kotler Philip, Fundamentos de Marketing, 6ta edición



- A través de desayunos de trabajo
- Documentos de presentación de la Consultora (trípticos, CDS)
- Se buscará realizar alianzas estratégicas con otras Consultoras para reducir recursos y maximizar resultados y ganancias
- Se realizará un trabajo muy profesional, de calidad y oportuno, para que esto sirva como carta de presentación y nos recomienden a colegas de otras Organizaciones
- Se utilizará una página Web específica para la organización, dónde se abrirán espacios para foros, conferencias, apoyos, capacitación en línea.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

CAPITULO II

ESTUDIO TÉCNICO

2.1.- Tamaño del Proyecto.-

“Los objetivos del análisis técnico operativo de un proyecto son los siguientes:

Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende analizar

y determinar el tamaño óptimo, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización, requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.”¹⁵

A pesar de que en la ciudad de Quito, actualmente existen varias Consultoras que ofrecen diferentes tipos de servicios, no todas ofrecen los que tienen que ver con Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en la búsqueda realizada se ha encontrado que existen alrededor de 30 Consultoras que dentro de sus múltiples servicios ofrecen los relacionados a la materia antes señalada.

Sin embargo de lo cual ninguna de estas Consultoras se dedican específicamente a Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional enfocadas a Organizaciones No Gubernamentales, por lo que se considera una fortaleza la creación de la Consultora motivo del presente estudio.

¹⁵ Baca , Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos

El estudio de mercado reflejó que el 87% de Organizaciones No Gubernamentales requieren contratar servicios de Consultoría / Asesoría. También se pudo ver que existe un 39% de Organizaciones que no están conformes con los servicios de Consultoría / Asesoría contratada.

La Consultora objeto del presente estudio tiene un futuro promisorio, ya que el comportamiento del mercado indica que existe mucha demanda poca oferta y una demanda insatisfecha bastante alta, lo cual abre grandes puertas para la Creación de esta empresa.

2.1.1.- Factores Determinantes del Proyecto

“En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las reacciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento. Todos estos factores contribuyen a simplificar el proceso de aproximaciones sucesivas, y las alternativas de tamaño entre las cuales se puede

escoger se van reduciendo a medida que se examinan los factores condicionantes mencionados.¹⁶

2.1.1.1.- Condicionantes del Mercado

¹⁶ Baca , Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos



La demanda existente es una de los factores más relevantes para condicionar el tamaño de un proyecto. En este proyecto la demanda es más grande que la oferta.

Se piensa iniciar el proyecto con una cobertura total del 5% de la demanda insatisfecha.

Cuadro No. 1

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2007	144	15	129
2008	199	16	183
2009	274	16	258
2010	378	17	361
2011	522	18	504
2012	721	18	703

*Elaborado por: Patricia Barahona
 Fuente: Estudio de Mercado*

Cuadro No. 2

Requerimientos de Servicio de Consultoría / Asesoría.

Servicios	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes 8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	TOTAL REQ.
Selección	2	1		1		2		1		1			8
Capacitación	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	11
Valoración Cargos	1	1		1		1		1		1		1	7
Otros	1			1			1		1				4
TOTALES	5	3		4	1	4	2	3	2	3	1	2	30



Elaborado por: Patricia Barahona

La Consultora tendrá la capacidad de atender alrededor de 30 requerimientos anuales, 8 requerimientos de selección, 11 de capacitación, 7 de Valoración de Cargos y 4 de Otros requerimientos, durante los 12 meses anotados en el cuadro No. 2

2.1.1.2.- Disponibilidad de Recursos Financieros

Actualmente, en la ciudad de Quito, existen muchas instituciones financieras, Bancos, Cooperativas, Mutualistas, Sociedades Financieras, pero solo se tomará en cuenta a las que estarían en capacidad de brindar el crédito necesario que apoye la implementación del proyecto, entre ellas tenemos BANCO DEL PICHINCHA, BANCO DEL PACÍFICO, BANCO DE GUAYAQUIL, COOPERATIVA ANGEL FLORES, COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, DINERS CLUB DEL ECUADOR.

Cabe señalar que además se cuenta con recursos económicos propios para financiar un porcentaje del proyecto; el resto se financiará a través de un crédito en cualquiera de las instituciones antes señaladas.

Para este proyecto se requiere de una inversión mínima la misma que será financiada con un crédito bancario y la otra parte con fondos propios disponibles.



El presente proyecto se trata de la creación de una Consultoría y/ o Asesoría, la misma que no requiere de un gran capital de inversión.

2.1.1.3.- Disponibilidad de Mano de Obra

El crecimiento poblacional, el incremento de profesionales, las reestructuras organizacionales para hacer cada vez organizaciones más pequeñas, el apareamiento de profesionales extranjeros en nuestro país, el índice del desempleo, hace que la oferta de empleo crezca cada vez más.

Vemos por ejemplo que para procesos de selección de un cargo presentan alrededor de 200 o 300 carpetas a veces más, se ve también que para cargos de niveles técnicos, operativos, mandos medios, se presentan profesionales con excelentes perfiles, los mismos que cuentan con estudios superiores, de segundo, tercero y cuarto nivel, (Diplomados, Maestrías en el interior y exterior del país).

Por tanto contamos con una muy buena base de profesionales en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, capacitados, muy calificados, listos como mano de obra disponible.

Cabe señalar también que se cuenta con Consultores que ya están trabajando en el medio y se piensa realizar alianzas estratégicas para realizar conjuntamente proyectos de Consultoría / Asesoría.

2.1.1.4.- Disponibilidad de Insumos, Materiales y equipo de Oficina.

En vista de que la Consultora se ubicará en un sector céntrico de la ciudad, esto posibilita tener a la mano una amplia gama de papelerías y distribuidoras

de suministros de oficina, para realizar las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la misma.

Se necesitará realizar la compra de los insumos y materiales básicos de oficina.

Cabe señalar que los proveedores de los insumos serán cualquiera de las papelerías existentes en el mercado como Paco, Dilipa, Papelesa, entre otras.

2.1.1.5.- Disponibilidad de Tecnología

Para el funcionamiento operativo y administrativo de la Consultora será necesario contar para los diferentes servicios como selección,

capacitación, evaluación de desempeño, con los siguientes equipos básicos

Computadora, impresora, teléfono fax, calculadora.

Selección de Personal



Para capacitación se requerirá de una televisión, DVD, infocus, pantalla de tiza líquida.



Así mismo se requerirá de una línea con acceso a Internet.



2.1.2.- Capacidad de Servicio

2.1.2.1.- Tamaño Óptimo

Se busca una localización óptima de la Consultora objeto del presente proyecto, a fin de contribuir al logro de una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital.

El objetivo es llegar a determinar el sitio óptimo para brindar a los clientes de las Organizaciones No Gubernamentales de la Provincia de Pichincha Cantón Quito, los servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

2.2.- Localización del Proyecto



“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 (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)¹⁷

El objetivo principal que se busca mediante la localización es determinar el sitio óptimo para instalar la Consultora. Por eso justamente la localización del proyecto se refiere a definir una zona o límite regional donde vaya a desarrollarse la Consultora, para luego precisar con mayor exactitud el lugar exacto donde se ubicará la empresa.

2.2.1.- Macro localización

La Consultora objeto del presente estudio se desarrollará dentro del perímetro urbano de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, perímetro del Aeropuerto Mariscal Sucre, sector Ñaquito, calle Vicente Cárdenas No. 216 y Avenida Amazonas.

2.2.1.1.- Justificación

La mayoría de las Oficinas de las Organizaciones No Gubernamentales se encuentran ubicadas en la Provincia de Pichincha Cantón Quito y generalmente se encuentran en el centro y alrededores de la zona céntrica del Distrito Metropolitano de Quito, pocas de ellas están ubicadas en los valles San Rafael y Cumbayá, es decir están a 20 o 30 minutos de distancia.

Para estas Organizaciones se les hace mucho más conveniente contar con los servicios de una Consultora que les resulte de fácil acceso, con medios y servicios de transporte variados y costos bajos.

¹⁷ Baca , Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos

La disponibilidad de mano de obra es abundante ya que se cuenta con profesionales de todas las áreas disponibles para ser contratados.

Las fuentes de abastecimiento de suministros, materiales y equipos de oficina son variadas, cercanas y diversas.

2.2.1.2.- Mapa de la Macro localización





ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

2.2.2.- Micro localización

Hay factores que son importantes considerar, a fin de seleccionar la mejor alternativa para la micro localización de la Consultora objeto del presente estudio.



2.2.2.1.- Criterios de Selección de Alternativas

Transporte

Existen varias líneas de transporte que vienen del norte, sur, centro, valles, como buses, busetas, taxis, transporte particular, metro bus. La distancia más lejana es la de los valles que están a 20 o 30 minutos de la zona céntrica dónde se pretende ubicar la Consultora.

Cercanía a las fuentes de abastecimiento



Para el funcionamiento de la Consultora se dispone de una extensa gama de proveedores de suministros, equipos y materiales de oficina necesarios, los cuales tienen precios que están acorde a la realidad local además existe en este campo mucha competencia, lo que permite tener variedad de productos a escoger.

Cercanía al mercado

La Consultora estará ubicada en un sector muy privilegiado, en un sector céntrico, rodeada de todo tipo de facilidades como bancos, lugares para comer, andinatel, colegios, universidades, papelerías, lavadoras, centros comerciales, hospitales, lo cual hace más atractivo el lugar ya que los clientes también pueden aprovechar la oportunidad para hacer varios tipos de gestiones en las organizaciones y sitios aledaños.

Factores ambientales

La Consultora estará ubicada en un sector residencial de la ciudad, por lo tanto se deberá tomar en consideración todas las regulaciones, disposiciones legales y reglamentarias que puedan ser de ayuda para disminuir la incidencia de ruido, así como también evitar cualquier actividad relacionada con el negocio que pueda perjudicar al medio ambiente.

Estructura Legal

La Consultora objeto del presente estudio cumplirá con todas las leyes, ordenanzas, reglamentaciones y normas que se encuentren en vigencia y que tengan que ver con la regulación de las actividades propias del desarrollo de la gestión de la Consultora.



Por tratarse de una actividad de Consultoría, las actividades de la Consultora estarán regidas por la ACCE (Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador)

La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE, es una persona jurídica de derecho privado, constituida como una corporación civil de carácter nacional, que no persigue fines de lucro y que se rige por:

- La Constitución Política y leyes de la República del Ecuador;
- Las disposiciones contenidas en el Título XXIX del Libro I del Código Civil;
- Sus Estatutos;
- El presente Reglamento Interno;
- Las normas de derecho privado que en razón de la naturaleza institucional de ACCE son aplicables;
- Las normas de derecho público que expresamente contienen disposiciones referentes a ACCE; y,
- Los acuerdos y convenios válidamente celebrados por la Asociación.

Para ser miembro de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, (ACCE), es necesario cumplir con los siguientes requisitos de ley. En este registro se establece la clasificación y categoría que corresponde al Servicio de Consultoría, cuyos requisitos son los siguientes:



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Las afiliaciones de los consultores individuales a ACCE se realizarán cumpliendo los siguientes requisitos:

- a) Solicitud suscrita por el interesado, dirigida al correspondiente Presidente de ACCE;
- b) Copia simple del o los títulos profesionales;
- c) Certificado original y actualizado del colegio profesional al que pertenezca el interesado, salvo que no exista el respectivo colegio profesional, en cuyo caso se adjuntará la certificación correspondiente del CONESUP en la que se indique que no existe tal colegio profesional; y,

Haber pagado la cuota de inscripción establecida por el Directorio Nacional de ACCE, una vez que la documentación y la solicitud hayan sido aceptadas y aprobadas.

Disponibilidad de Servicios Básicos

La ubicación de la Consultora objeto del presente estudio, contará con todos los servicios básicos: Luz eléctrica, agua potable, alcantarillado, telefonía fija y móvil, transporte, clínicas, hospitales, cuerpo de bomberos, escuelas, colegios, universidades.

Posibilidad de eliminación de desechos

Todos los desechos producto del desarrollo de las actividades de la Consultora se dividirán en desechos orgánicos y desechos inorgánicos, la recolección de los mismos se los realizará en fundas de basura de diferente color, la funda negra contendrá desechos orgánicos y la verde desechos inorgánicos.

Estos serán etiquetados y puestos en un lugar específico para que los carros de basura los recojan en los días y horarios establecidos para la recolección.

2.2.3.- Matriz locacional

Para la realización de la matriz locacional se tomó en cuenta los sectores Norte, Centro y Sur de la ciudad, mediante este procedimiento se definieron los factores preponderantes de cada localización, para asignarles factores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que a cada uno se le atribuyan. La localización que se escogerá, será la que mayor puntuación obtenga.

CUADRO NR. 3

FACTOR	PESO	SECTOR CALIF.	NORTE PONDER.	SECTOR CALIF.	CENTRO PONDER.	SECTOR CALIF.	SUR PONDER.
Transporte y Comunicaciones	0,20	5	1	5	1	4	0,8
Mano de obra disponible	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Materiales/insumos disponibles	0,15	6	0,9	4	0,6	4	0,6
Cercanía a la mercado potencial	0,30	6	1,8	4	1,2	3	0,9
Factores ambientales.	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
TOTALES	1,00		4,95		3,7		3,35

Elaborado por: Patricia Barahona

2.2.3.1.- Selección de la alternativa óptima



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Según el cuadro anterior se puede apreciar claramente que la mejor alternativa para la micro localización corresponde al “Sector Norte”, ya que la misma se encuentra evaluada con el mayor porcentaje.

2.2.3.2.- Plano de la Micro localización



2.3.- Ingeniería del Proyecto

2.3.1.- Proceso del Servicio

El proceso se iniciaría con una reunión con el cliente, en la cual nos deberá comentar sus necesidades de asesoría y / consultoría, el objetivo que persigue, el tiempo estimado para cumplir con el mismo.

Por ejemplo si desean selección de personal, se requiere conocer que nivel necesita la organización (nivel directivo, ejecutivo, mandos medios, técnico, asesor, etc.)

Si requieren capacitación será importante conocer el objetivo que persiguen con la capacitación, que cargos tienen los participantes que irán a la capacitación, a que grupo de personas se va a capacitar, que conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes se quiere desarrollar, en que tiempo, etc.

Si es evaluación de desempeño, es necesario saber cual es el objetivo de evaluación, si es para desarrollar competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes), o para medir el cumplimiento de objetivos (para ligar con beneficios o incentivos), etc.

Si el cliente requiere uno de los temas anotados y otros referentes a Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional es muy importante conocer las características relevantes del trabajo que se requiere contratar, con esta base la Consultora objeto del presente estudio presentará una propuesta al Cliente que incluye: objetivo, metodología, tiempo, cronograma de trabajo, requerimientos, logística y costo de inversión.

La propuesta deberá ser enviada al cliente para su análisis, si acepta el cliente se firma el convenio de Consultoría / Asesoría, si no está de acuerdo con alguna parte del contenido de la propuesta se realimenta la



misma según acuerdo de las partes (Cliente / Consultora) hasta llegar a un acuerdo final.

Una vez firmada la propuesta por el cliente, se realiza el Convenio, de Asesoría / Consultoría con el cliente, una vez firmado este documento por el Cliente, la Consultora procede a facturar el porcentaje de acuerdo a una política interna, se cobra el anticipo y luego se elabora y ejecuta el trabajo, una vez finalizado el mismo y a total satisfacción del cliente se factura el valor restante del Convenio y /o contrato.

2.3.2.- Diagrama de Flujo del Proceso de Servicio

Este flujo de proceso se utilizará para todos los servicios de Consultoría y/ o Asesoría que brinde la Empresa de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.



PROCESO DE SERVICIO





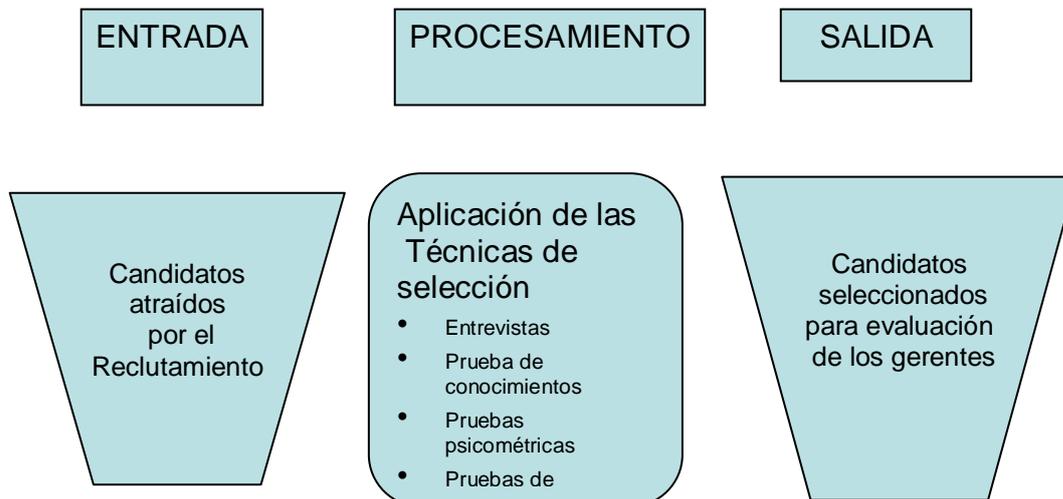
2.3.3.- Programa de Servicio

Para el desarrollo de la Consultora objeto del presente estudio, se piensa trabajar para el proceso de selección de personal, en un área pequeña dónde estará ubicada una mesa / escritorio y dos sillas una para el entrevistado y otra para el entrevistador.

El proceso de selección se realizará básicamente iniciando con una reunión con el cliente para receptar el requerimiento, luego se elaborará la propuesta, el cliente deberá realizar el análisis, si está satisfecho realizará la aprobación, luego se elaborará el convenio de consultoría y se ejecutará el proyecto.

El proceso de selección visto desde el trabajo que realizará la Consultora se grafica a continuación:

PROCESO DE SELECCIÓN:



La sala de capacitación podría eventualmente ser utilizada también para procesos de selección.



Para capacitación se utilizará una sala con una capacidad de 15 a 20 personas, de acuerdo a normas pedagógicas.

El proceso de capacitación se realizará básicamente iniciando con una reunión con el cliente para receptar el requerimiento, luego se elaborará la propuesta, el cliente deberá realizar el análisis, si está satisfecho realizará la aprobación, luego se elaborará el convenio de consultoría y se ejecutará el proyecto.

Cabe resaltar que la capacitación también se podrá realizar en el interior de la Organización solicitante, las mismas que tienen aulas especiales debidamente equipadas para este propósito



Para evaluación del desempeño, generalmente se requiere primeramente construir el instrumento de evaluación, aplicarlo al evaluado, generar los resultados y entregar al cliente, para que finalmente sea entregado al evaluado a través de una entrevista con el Jefe Directo, o persona designada para que se le entregue al evaluado los resultados.

El proceso de evaluación del desempeño se realizará básicamente iniciando con una reunión con el cliente para receptar el requerimiento, luego se elaborará la propuesta, el cliente deberá realizar el análisis, si está satisfecho realizará la aprobación, luego se elaborará el convenio de consultoría y se ejecutará el proyecto.

Para este tipo de Consultoría / Asesoría no se requiere de infraestructura especial en la Consultora, en el caso de que el cliente requiera los servicios de entrega de resultados al evaluado, la Consultora podría hacerlo en la misma Organización que labora el colaborador.

Se habilitará un espacio de recepción, para recibir a los clientes y proveedores y público en general.



Para las reuniones internas de la Consultora, se dispondrá de un espacio que será denominado sala de juntas.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



Se contará con un espacio de cocina y comedor, la cocina será un ambiente cerrado para uso interno y el comedor será habilitado para coffee breaks y alimentación en general.

Área de Cocina



Área de Coffee Break



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



Para cualquier otro requerimiento de Consultoría / Asesoría por los clientes en el campo de Recursos Humanos y / o Desarrollo Organizacional, se utilizarán los espacios de la Consultora.

2.3.4.- Distribución en Planta de la Maquinaria y Equipo (plano)

2.3.4.1. Diseño de la fachada de la Consultora

FACHADA PRINCIPAL



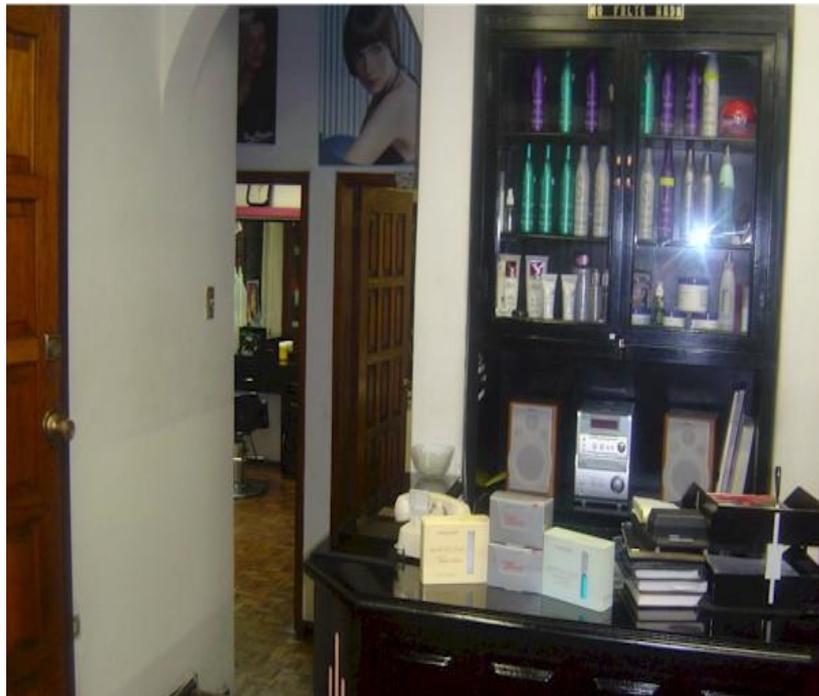
FACHADA POSTERIOR



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



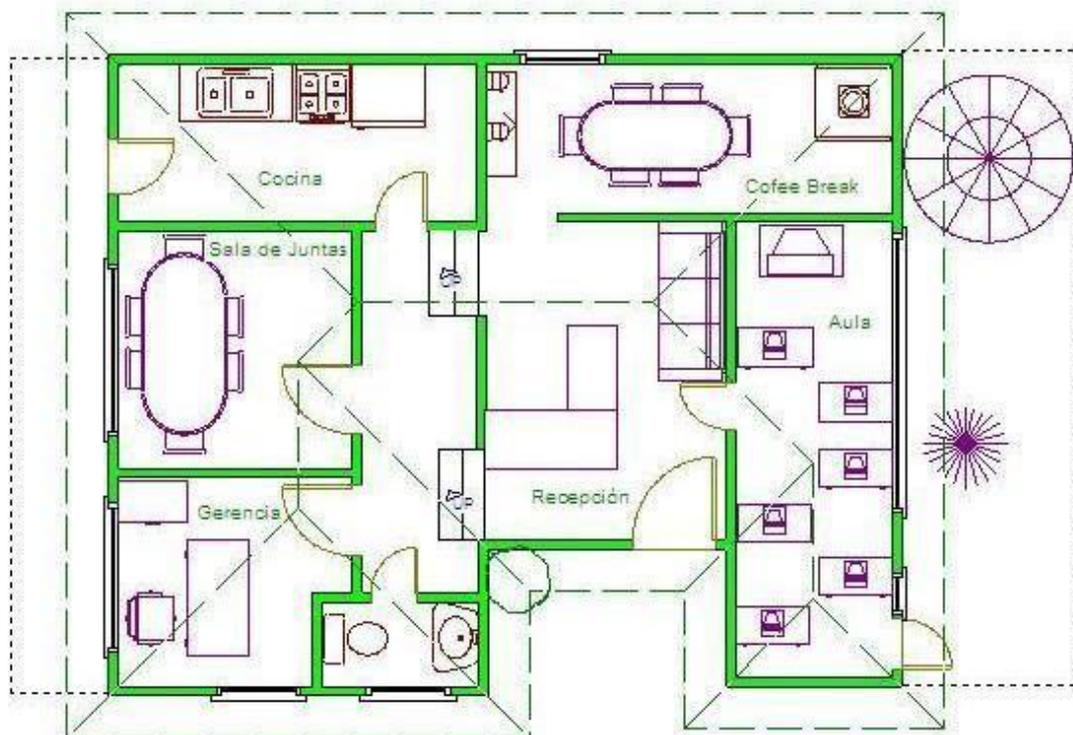
Vista al interior del local que se remodelará para el funcionamiento de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.





ESPE
ESCUOLA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Plano de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.



CONSULTORA
603 sq ft

Diseño de la distribución de las áreas de trabajo de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional



2.3.5.- Estudio de Insumos, Materiales y Equipos de Oficina

Los insumos, materiales y equipos de oficina para el caso de la Consultora objeto del presente estudio, son elementos importantes para la elaboración y ejecución del trabajo de la empresa.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

2.3.5.1.- Clasificación de los Insumos, Materiales y Equipos de Oficina.

Las áreas más importantes en este caso son:

Área de Recepción

Sala de Capacitación

Sala de Juntas

Área de Recepción.-

Será el primer lugar dónde se reciba al cliente y público en general, éste deberá reflejar la imagen de la Organización, el cliente debe ser recibido por la Asistente de forma cordial y amable, tratando de la misma manera a todas las personas que nos visitan.

Se requerirá un computador para la Asistente de la Consultora, los mismos que existen en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

Se contará también con un escritorio, sillas, sillón, dispositivo de agua, cafetera.

En la recepción se tendrá una televisión empotrada en la pared, en dónde se pasará constantemente nuestra misión, visión, valores organizacionales, así como también la gama de servicios con que



cuenta la Consultora, esto será atractivo para las personas que se encuentran en la sala de espera, esto ayudará para el posicionamiento organizacional e imagen corporativa.

Sala de Capacitación.-

Se requiere de un espacio para 15 o 20 sillas, una mesa, TV, DVD, retro proyector, pizarrón y borrador de tiza líquida.

Esta sala será utilizada para procesos de capacitación especialmente y de requerirse puede tener otros usos como selección de personal, reuniones, u otros requerimientos de la Consultora.

Sala de Juntas.-

Se requiere de una mesa, sillas, pizarrón de tiza líquida, papelógrafo.

Esta sala principalmente servirá para realizar juntas, reuniones con clientes u otros visitantes, también puede ser utilizada para procesos de entrevistas/ selección, evaluación u otros requerimientos que se presenten en la Consultora.

2.3.5.2.- Cantidad Necesaria

Los insumos, materiales y equipos de oficina, necesarios para la gestión de la Consultora objeto del presente estudio, serán adquiridos según requerimientos trimestrales o semestrales en los almacenes, distribuidoras de materiales y suministros existentes en el mercado de Quito, tomando en consideración las necesidades prioritarias necesarias para la gestión del trabajo de Consultoría / Asesoría.



Cargos													
Otros	1			1			1			1			4
TOTALES	5	3		4	1	4	2	3	2	3	1	2	30

Elaborado por: Patricia Barahona.

Del estudio de mercado realizado en el Capítulo I, se obtuvo como resultado que las Organizaciones anualmente tenían una demanda por cubrir de 144 requerimientos (Cuadro No. 4 del presente capítulo), sin embargo de lo cual la Consultora objeto del presente estudio iniciará con una cobertura de hasta el 5% de la demanda insatisfecha.

En el cuadro mencionado en el párrafo anterior, se detallan los requerimientos que se podrá cubrir en cada mes, es decir al año se podrá cubrir una demanda de 30 requerimientos. En lo referente a selección, Capacitación, Valoración de Cargos y otros.

2.3.5.4.- Condiciones de Abastecimiento

El abastecimiento de insumos y materiales se efectuará en forma trimestral y también según lo requiera cada proyecto generado en la Consultora.

Los materiales e insumos que se adquirirán en forma trimestral estarán dentro de los objetivos planificados de la Organización, los mismos que serán contabilizados y se buscará contar con un stock adecuado según las necesidades organizacionales.



Adicionalmente los proveedores de insumos, materiales que se han mencionado en este proyecto, conceden descuentos y facilidades de pago, ya que trabajan a crédito con pagos de 15 hasta 30 días plazo y con servicio a domicilio sin costo.

2.3.6.- Requerimiento de Infraestructura/Adecuación

CUADRO No.6

REQUERIMIENTOS	INVERSIÓN
	\$
Adecuación de la oficina para el funcionamiento de la Consultora 121M2	3.200,00
TOTAL	3.200,00

Elaborado por: Patricia Barahona

2.3.7.- Requerimiento de Insumos, Equipos, Materiales de Oficina, etc.

CUADRO No.7

EQUIPOS

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	COMPUTADOR PERSONAL	860,00	860,00
1	PROYECTOR PORTATIL MDE	443,00	443,00
1	TELEFONO GENERAL ELECTRIC	55,61	55,61
1	CALCULADORA FINANCIERA CASIO	47,20	47,20
1	IMPRESORA INKJET CANON IP-2000	47,50	47,50
	TOTAL		1453,31

Elaborado por: Patricia Barahona

2.3.8.- Requerimiento de Insumos, Materiales, Servicios (Cálculo de requerimiento de materiales, insumos, etc.)

Cuadro No. 8



MATERIALES DE OFICINA

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
4	PAPEL BOND 75GR A4 RESMA	3,61	14,44
1	DISKETTS 3 1/2 1.44 MB CAJA X 10	2,32	2,32
1	GRAPADORA METALICA EAGLE	5,72	5,72
1	VINCHA FOLDER METALICA CAJA X 50	1,06	1,06
6	CLIPS NORMAL ALEX	0,16	0,96
1	PERFORADORA 2 HUECOS EAGLE	3,82	3,82
1	SACAPUNTA PARA ESCRITORIO	5,95	5,95
1	TARJETERO 400 TARJETAS	4,18	4,18
1	DISPENSADOR CINTA ADHESIVA	4,15	4,15
6	BOLIGRAFO PTA. FINA PILOT RETRACTIL NEGRO	1,92	11,52
6	ETIQUETAS ADHERIBLE MULTIPLEG	0,67	4,02
4	PEGA EN BARRA UHU	1,96	7,84
6	CORRECTOR LIQUIDO BOLIGRAFO WHITE OUT	1,13	6,78
2	MARCADOR 7.0 EDDING NEGRO TIZA LÍQUIDA	1,25	2,50
2	MARCADOR 7.0 EDDING ROJO TIZA LÍQUIDA	1,25	2,50
2	MARCADOR 7.0 EDDING AZUL TIZA LÍQUIDA	1,25	2,50
3	POST IT NEON X 4	0,65	1,95
1	NUMERADORA AUTOMÁTICA 8 DÍGITOS	22,78	22,78
TOTAL			104,99

Elaborado por: Patricia Barahona

Cuadro No. 9

MUEBLES DE OFICINA

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	ESCRITORIO	150,00	150,00
2	SILLAS SECRETARIA	79,12	158,24
2	SILLAS VISITANTES	55,61	111,22
10	SILLAS NORMALES	25,00	250,00
1	MESA REDONDA REUNIONES	175,00	175,00
3	ARCHIVADORES	78,00	234,00
TOTAL			1078,46

Elaborado por: Patricia Barahona

Cuadro No. 10

MATERIALES DE ASEO

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	AJAX CLORO DESINFECTANTE	1,20	1,20
1	AMBIENTAL SPRITE GLADE 400 CC	2,43	2,43
1	JABON DE MANOS CREAM 125 GR	0,47	0,47
1	ESCOBA PLASTICA	2,70	2,70
TOTAL			6,80

Elaborado por: Patricia Barahona

Cabe señalar que para el funcionamiento de la Consultora, se requiere del abastecimiento del fluido de energía eléctrica, agua potable y servicio

telefónico, por lo tanto en el siguiente cuadro se detallan los requerimientos con los costos estimados.

Cuadro No.11

Requerimiento	Mensual	Anual
Agua	15,00	180,00
Luz	40,00	480,00
Teléfono	150,00	1.800,00
Internet	40,00	480,00
TOTAL	245,00	2.940,00

Elaborado por: Patricia Barahona

2.3.9.- Requerimiento de Mano de Obra

Para la gestión de la Consultora se requerirá del siguiente personal según lo que se detalla el cuadro adjunto.

Cuadro No. 12

ORD	Requerimiento	Mensual	Anual
1	Asistente	250,00	3.000,00
2	Consultor RR.HH	400,00	9.600,00
1	Persona Limpieza	170,00	2.040,00
	TOTAL	820,00	14.640,00

Elaborado por: Patricia Barahona

2.3.10.- Calendario de Ejecución del Proyecto

CUADRO NR. 13

CALENDARIO DE EJECUCION DEL PROYECTO



No.	ACTIVIDAD	CURSO TALLER	MESES						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Elaboración Proyecto								
2	Trámites Laborales								
3	Contactos con ONGs								
4	Trámites Bancarios								
5	Convenios Privados								
6	Aprobación de Crédito								
7	Compra de Maq.yEquip.								
8	Instalación								
9	Selección Personal Ejecutivo								
10	Capacitación								
11	Inicio Actividades								

Elaborado por: Patricia Barahona

2.4.- Aspectos Ambientales

2.4.1.- Identificación y descripción de los impactos potenciales

La naturaleza de los servicios brindados por la Consultora, objeto del presente estudio, no ocasionan ruidos, ni exagerados desperdicios, ni otros insumos o impactos potenciales que puedan afectar el medio ambiente.

De todas maneras se considerará todas las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en el país.

2.4.2.- Medidas de Mitigación

Las actividades de la Consultora, ocasionarán pequeños desechos orgánicos e inorgánicos que serán almacenados en fundas de basura de diferentes colores, las fundas estarán etiquetadas y serán puestas en los sitios autorizados para que sean transportados por los carros de basura en los días y horarios establecidos en la dirección que se ubicará la Consultora.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

CAPITULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1.- BASE LEGAL

3.1.1.- Nombre o Razón Social

La Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a crearse en la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, se llamará PBS Consultores, PBS son las iniciales de Patricia Barahona Sandoval, quien será Gerente General y dueña absoluta de la Consultora.

Se ha puesto como parte del logotipo la palabra Consultores, en vista de que se contratarán consultores especialistas en el tema de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, a fin de que apoyen en cada proyecto que se realice.

En el logotipo también se encuentra el mundo dentro de la letra P que significa potencial en un mundo lleno de talentos.

La Consultora que dentro de las líneas principales de su trabajo realizará la selección y búsqueda de talentos en una búsqueda a nivel mundial.

En el logotipo se lee “los expertos en talento humano” ya que será un grupo selecto de profesionales que conozcan y manejen a

profundidad el tema de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Logotipo:



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



3.1.2.- Titularidad de la Propiedad de la Empresa

INFORMACION LEGAL RELEVANTE con respecto a las Empresas Unipersonales ¹⁸

Registro Oficial No. 14. Noviembre 2006.

Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada:

1. Generalidades y naturaleza:

Se establece que toda PERSONA NATURAL con capacidad legal puede desarrollar actividades económicas a través de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, en cuyo caso su responsabilidad se limita al monto del respectivo capital social.

Esta empresa unipersonal es una persona jurídica distinta de la persona natural a quien corresponde, la misma que se llama GERENTE – PROPIETARIO.

Denominación:

¹⁸ Documento extractado de la Ley por el Consultorio Jurídico de Puente & Asociados



La denominación debe distinguir a la empresa y debe contener por lo menos el nombre y/o iniciales del Gerente Propietario, al que se agregará la expresión “Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada” E.U.R.L.

Nacionalidad:

Toda E.U.R.L. que se constituya e inscriba en el Ecuador tendrá nacionalidad ecuatoriana y deberá tener su domicilio en el respectivo cantón, pudiendo abrir sucursales.

Objeto y Plazo:

Estas empresas deben delimitar su objeto en la respectiva escritura de constitución; sin embargo existen restricciones a su objeto social, previstas en la propia Ley.

Debe constituirse por un plazo determinado, el mismo que puede prorrogarse; si no se lo hace y una vez vencido el plazo la empresa debe disolverse o liquidarse.

Del Capital:

El capital inicial de la EURL estará constituido por el monto total del dinero que el Gerente – Propietario hubiere destinado para esta actividad.

Este capital solo puede pagarse en efectivo o numerario.

Este capital no puede ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general por diez.



Actualmente esta remuneración mínima unificada es de USD 160.

De la constitución:

Se constituirá mediante escritura pública otorgada por el Gerente – Propietario, la misma que deberá ser aprobada por un Juez de lo Civil e inscrita en el Registro Mercantil respectivo.

Previo a la inscripción se dispondrá la publicación de un extracto para el trámite de las oposiciones.

De la contabilidad:

La EURL deberá llevar su contabilidad de conformidad con la Ley y los respectivos reglamentos.

La quiebra de la EURL no implicará la de su Gerente – Propietario, salvo que sea declarada fraudulenta.

La Consultora será creada como una empresa unipersonal de una sola dueña, cumplirá con todas las leyes, ordenanzas, reglamentaciones y normas que se encuentren en vigencia y que tengan que ver con la regulación de las actividades propias del desarrollo de la gestión de la Consultora.

Por tratarse de una actividad de Consultoría, las actividades de la Consultora estarán regidas por la ACCE (Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador)



La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE, es una persona jurídica de derecho privado, constituida como una corporación civil de carácter nacional, que no persigue fines de lucro y que se rige por:

- a. La Constitución Política y leyes de la República del Ecuador;
- b. Las disposiciones contenidas en el Título XXIX del Libro I del Código Civil;
- c. Sus Estatutos;
- d. El presente Reglamento Interno;
- e. Las normas de derecho privado que en razón de la naturaleza institucional de ACCE son aplicables;
- f. Las normas de derecho público que expresamente contienen disposiciones referentes a ACCE; y,
- g. Los acuerdos y convenios válidamente celebrados por la Asociación.

Para ser miembro de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, (ACCE), es necesario cumplir con los siguientes requisitos de ley. En este registro se establece la clasificación y categoría que corresponde al Servicio de Consultoría, cuyos requisitos son los siguientes:

Las afiliaciones de los consultores individuales a ACCE se realizarán cumpliendo los siguientes requisitos:

- a. Solicitud suscrita por el interesado, dirigida al correspondiente Presidente de ACCE;
- b. Copia simple del o los títulos profesionales;
- c. Certificado original y actualizado del colegio profesional al que pertenezca el interesado, salvo que no exista el respectivo colegio



profesional, en cuyo caso se adjuntará la certificación correspondiente del CONESUP en la que se indique que no existe tal colegio profesional; y,

Haber pagado la cuota de inscripción establecida por el Directorio Nacional de ACCE, una vez que la documentación y la solicitud hayan sido aceptadas y aprobadas.

B) Obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.

Requisitos de Inscripción y Actualización para Profesionales

INSCRIPCIÓN EN EL RUC

Las personas que deseen inscribirse en el RUC deberán presentar los siguientes requisitos:

- Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía o del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente.
- Presentarán el original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Tribunal Supremo Electoral (TSE).
- Copia del título universitario o copia del carné otorgado por el respectivo colegio profesional o copia de la cédula de identidad en la que conste la profesión.
- Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza su actividad económica, presentarán el original y entregarán una copia de cualquiera de los siguientes documentos:



- Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,
- Contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción; o,
- Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción; o,
- Pago del servicio de TV por cable, telefonía celular o estados de cuenta, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción a nombre del contribuyente.

Si la inscripción es posterior a los 30 días de iniciada la actividad económica, deberá presentar:

Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a Multas RUC.

ACTUALIZACIÓN EN EL RUC

Las personas que deseen actualizar la información de identificación, ubicación, actividad económica o información de cualquier tipo que conste en el RUC deberán presentar los siguientes requisitos:

- Original de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte;
- Original del certificado de votación hasta un año posterior a los comicios electorales.
- Original y entregar una copia del documento que respalde el cambio de información que va a realizar el contribuyente, guardando relación con los requisitos de inscripción.



- Si la actualización es posterior a los 30 días de producido el cambio, deberá presentar:
- Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a Multas RUC.

3.1.3.- Tipo de empresa (sector, actividad)

Por la naturaleza a la que corresponde, la Consultora objeto del presente estudio forma parte del sector de servicios, ya que es una Organización que brindará servicios de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

De acuerdo al origen del capital, la Consultora es una empresa privada, cuyo capital será el 100% de la dueña de la organización.

En relación al su tamaño y bajo el criterio del número de colaboradores, es una empresa pequeña ya que estará integrada por 2 personas de planta, la Gerente General y la Asistente Ejecutiva, las demás serán contratadas por horas por proyectos.

3.2...- MAPA ESTRATEGICO

La Consultora objeto del presente estudio, para su funcionamiento contará con una misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, indicadores organizacionales.

La filosofía constituye los elementos ponderables para construir la cultura organizacional y lo conformarán sub. etapas que son valores & principios,



visión y misión; a partir de lo cual provienen los objetivos y sueños de la organización”¹⁹

3.2.1.- Valores y principios

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.²⁰

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no Los valores organizacionales constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

“Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente

Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones

Saben que su opinión es escuchada

¹⁹ NUÑEZ Espinosa Marcelo, Planificación Estratégica. año 2001.

²⁰ Felcman I. "[CULTURAS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS. EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL](#)"



Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

Moral alta

Confianza

Colaboración

Productividad

Éxito

Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y

decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que

aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Si se tiene en el plan estratégico que "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio.", entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se cuide el medio ambiente desde el ámbito laboral.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización

Milton Rokeach ²¹

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque “nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores”²²

Valores y Éxito

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener

²¹ García S. y Dolan S. "LA DIRECCIÓN POR VALORES" McGrawHill, 1997

²² Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

resultados extraordinarios para la misma²³

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así como también su identificación y aplicación, “Los valores hacen la compañía” Jack Hass²⁴, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean simplemente escritos en el papel.

Por lo tanto los valores de la Consultora objeto del presente estudio serán los siguientes.

Honestidad: todas las actividades que se realicen en la Consultora, deben ser realizadas con absoluta transparencia, honradez e integridad en beneficio del personal quien compone la

organización, y de los clientes, proveedores y público externo en general y del país.

Trabajo en equipo: Todos somos parte de un solo cuerpo, por lo tanto todos debemos estar integrados así no estemos físicamente juntos, todos estaremos trabajando para conseguir las metas y objetivos planeados.

Comunicación: La comunicación es esencial en el día a día y en todos los procesos organizacionales, ésta se manejará de forma clara, abierta, transparente y a tiempo, guardando siempre el respeto y consideración con los demás.

Servicio al Cliente. El cliente es lo primero, se buscará que el servicio que brinde la organización sea siempre de calidad y a tiempo.

²³ Rodríguez R. y otros, "[EXPLORACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA FÁBRICA TABACALERA DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA, CUBA](#)"

²⁴ Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "[VALORES ORGANIZACIONALES](#)"



Innovación: Búsqueda de nuevas tecnologías, herramientas, conocimientos serán el punto de partida en todos los servicios ofertados por la Consultora.

Compromiso: Para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio, se realizarán todos los contratos con transparencia, se tomarán decisiones que se ajusten a una base ética, se prestará un excelente servicio a los clientes, se cumplirán los convenios suscritos con los clientes con calidad y a tiempo, se realizarán

tareas sociales con las familias de los colaboradores, se cuidará el medio ambiente.

3.2.3. VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco referencial de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro²⁵

Al año 2.012 ser una Organización líder en Gestión del Talento Humano, ofertando servicios de alta calidad, oportunidad y diferenciados a través de un equipo de personas comprometidas, competentes e innovadoras.

²⁵ SERNA Gómez Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Legis Editores S.A., Santafé de Bogotá, Colombia. Página 159.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Ser una organización líder en *Gestión del Talento Humano*, ofertando servicios diferenciados con altos estándares de calidad y competitividad, a través de un grupo de profesionales calificados, comprometidos e innovadores, que buscan siempre la satisfacción del cliente.

3.2.4.- Misión

La misión es la concepción implícita del POR QUÉ de la Organización, su razón de ser, representa las cualidades,

características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad²⁶

Brindar servicios de Consultoría y Asesoría en Gestión del Talento Humano, con calidad, oportunidad y a precios justos, contribuyendo a la satisfacción laboral, competitividad y productividad organizacional y del país.

Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación interna y externa de la organización y representan también los resultados que la Organización desea conseguir en el tiempo, sea corto, mediano o largo plazo.

²⁶ NUÑEZ Espinoza Marcelo, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, Año 2001, Unidad 2, Página 71.



Las estrategias clave de la Consultora son las siguientes:

Posicionamiento e Imagen

Objetivo

Durante el año 2007, hacernos conocer ante todas las Organizaciones No Gubernamentales que son nuestro principal foco de interés para brindarles los servicios de Consultoría y Asesoría en el campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Estrategias:

- Enviar la presentación de la Consultora (con la misión, visión, valores, y servicios que posee) a todas las Organizaciones No Gubernamentales (37 Nacionales y 89 Internacionales), a través de Correo Electrónico y en forma física.
- Participar en el programa de la radio HCJB para hacernos conocer (son espacios gratuitos para promocionar empresas y sus servicios).
- Habilitar la página Web de la Organización y abrir espacios de foros
- Invitar a desayunos empresariales acompañados de una conferencia con un tema de interés para los directores y ejecutivos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en forma gratuita, a fin de posicionar la imagen de la Consultora.

Mercadeo y Comercialización

Objetivo

- Atender en los 5 primeros años hasta el 5% de la demanda insatisfecha actual (según el estudio de mercado realizado) de servicios de Consultoría / Asesoría en el Área de Recursos



Humanos y Desarrollo Organizacional en las Organizaciones No Gubernamentales.

Estrategias:

- Desarrollar desayunos de trabajo para los Directores y Ejecutivos en general, responsables de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional dentro de las Organizaciones para ofrecer el Servicio de la Consultora.
- Programar y hacer visitas a los clientes para monitorear sus necesidades en el campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Recursos Humanos

Objetivo

- Durante el año 2007, disponer del equipo de trabajo que cuente con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Estrategias:

- Hacer un análisis de las necesidades reales del equipo mínimo de trabajo que operará en la gestión de la Consultora.
- Hacer el levantamiento de perfiles
- Desarrollar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal,



- Realizar la contratación del personal según las competencias requeridas para cada cargo.

- Realizar la capacitación e inducción de las personas que se van incorporando a la Organización.

Gerencia

Objetivo

- En el año 2007, generar el Reglamento Interno, con las guías y pautas para la correcta gestión organizacional.

Estrategias:

- En base al tipo de Organización, Misión, Visión, Valores Organizacionales, crear las secciones necesarias, en los que se describan los lineamientos base que regirán en todos los niveles de la Organización.
- Establecer políticas claras de operación de la Consultora
- Establecer el Código de Conducta alineado con las actividades de Consultoría

Operación

Objetivo

- En el año 2007, contar con la oficina habilitada y con los servicios necesarios para la operación.

Estrategias:



- Adquirir los muebles, enseres, equipos de oficina y demás implementos y materiales necesarios para la operación de la Consultora.
- Adquirir y/o verificar que se cuente con los servicios básicos, agua, luz, línea telefónica y de Internet.

3.3.- La Organización

3.3.1 Organización Administrativa

- Para ejecutar las actividades de la Consultora es necesario contar con una estructura organizacional que obedezca al planeamiento de planificación, organización, dirección y control para obtener los resultados esperados.
- Se define como estructura organizacional las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas de un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones²⁷
- Las estructuras no son estáticas, cambian con el tiempo y también con la gestión organizacional y decisiones de los líderes de las mismas.
- Motivo por el cual, para el inicio de la gestión de la Consultora objeto del presente estudio, se utilizará una estructura de organización lineal, sin embargo y con el crecimiento de la organización que se presente en el futuro, podría cambiar a un tipo de organización circular.

²⁷ Enciclopedia Interactiva Administración Total de la Calidad, SENA Colombia Año 2000



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

3.3.1.- Estructura Orgánica

Para la gestión inicial de la Consultora contará con:

Gerencia General.

Asistente Ejecutiva

Asesor Legal

Contador

Consultores

Servicio y Aseo

3.3.2.- Descripción de Funciones

GERENCIA GENERAL

CARGO: Gerente General

Misión: Conducir la gestión organizacional.

Actividades Clave:

- Definir la estructura Orgánica y Funcional
- Elaborar políticas y procedimientos que regulen la gestión organizacional
- Monitorear la gestión financiera de la Organización
- Realizar la planificación de la empresa
- Velar por el cumplimiento de la estrategia organizacional

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)



Pensamiento Estratégico, Toma de Decisiones, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Servicio al Cliente.

Requisitos mínimos:

- Título profesional en Administración de Empresas o Afines
- Al menos 10 años de experiencia en la Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

ASISTENCIA EJECUTIVA

Cargo: Asistente Ejecutiva

Misión del Cargo: Contribuir a la mejor gestión organización a través de la realización de tareas típicas de secretariado y asistencia a la Gerente y equipo de la Organización en las actividades que involucran su gestión.

Actividades Claves:

- Llevar la agenda de Gerencia
- Recepción y trámite de documentos
- Recibir y canalizar llamadas telefónicas
- Archivo
- Seguimiento Convenios y solicitudes de clientes

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)

Trabajo en equipo, Comunicación en ambientes multiculturales, Asertividad, Servicio al Cliente, Atención al Detalle, Minuciosidad

Requisitos mínimos:



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

- Título profesional Secretariado Ejecutivo Bilingüe
- Al menos 5 años de experiencia en el cargo

TIPO DE CONTRATO: Fijo

CONTABILIDAD

Cargo: Contador

Misión del Cargo:

Contribuir a la mejor gestión organización a través de la realización de la contabilidad de la organización en forma clara, transparente y a tiempo.

Actividades Clave:

- Realizar la contabilidad de la Organización
- Presentar balances periódicos
- Presentar informes de la gestión

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)

Comunicación clara y oportuna, asertividad, cálculo numérico, atención al detalle, minuciosidad.

Requisitos mínimos:

Contador CPA



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

- Al menos 6 años de experiencia en el cargo, en haber llevado contabilidades de organizaciones grandes y medianas del sector de Servicios.
- 4 Certificados de honorabilidad de 2 trabajos actuales y 2 anteriores.

TIPO DE CONTRATACIÓN: Personal Externo, contrato por horas.

ASESORIA LEGAL:

Cargo: Asesor Legal

Misión del Cargo: Apoyar a la Gestión Organizacional, a través de la realización de todo tipo de trámite de orden legal que se genere en la Consultora y actividades propias de este tipo de negocio.

Actividades Clave:

- Realizar los trámites para la Constitución Legal de la Consultora
- Asesorar a la Gerencia General los procedimientos legales que regulen la gestión de la Consultora.
- Revisión del Reglamento Interno según la base legal, inscripción y registro en el Ministerio del Trabajo
- Elaboración de Contratos de Trabajo y legalización en el Ministerio del Trabajo
- Llevar los trámites legales de contratación y terminación laboral.

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)



Pensamiento Analítico, pensamiento crítico, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente, conocimiento del Código Laboral.

Requisitos mínimos:

- Título profesional en carrera de abogacía o afines
- Tener Registro profesional para ejercer la carrera
- Al menos 10 años de experiencia en el área
- 3 Certificados de honorabilidad
- 2 Referencias personales de 2 organizaciones en las cuales este laborando actualmente

TIPO DE CONTRATACIÓN: Personal Externo, Contrato de Servicios Profesionales.

CONSULTORÍA

Cargo: Consultor

Misión del Cargo: Apoyar a la Gestión Organizacional, a través de la realización consultorías / asesorías en el campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Actividades Clave:

- Elaboración y ejecución de proyectos de consultoría / asesoría totales o parciales según convenios internos generados en la Organización, afines a Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.



- Realizar visitas a clientes
- General y entregar Reportes e Informes de Trabajo

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)

Conocimiento en Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, servicio al cliente, comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, orientación de servicio.

Requisitos mínimos:

- Título profesional en Administración de Empresas o afines
- Diplomado en Alta Gerencia y/o Desarrollo de Habilidades Gerenciales
- Maestría en Gestión del Talento Humano
- Al menos 10 años de experiencia en el área.
- 3 Certificados de honorabilidad
- 2 Referencias personales de 2 organizaciones en las cuales este laborando actualmente

TIPO DE CONTRATACIÓN: Personal Externo, Contrato por horas.

ASEO Y LIMPIEZA

Cargo: Auxiliar de Limpieza



Misión del Cargo: Contribuir a la imagen y ambiente de la organización a través de la realización de tareas típicas de aseo, orden y limpieza de la Organización.

Actividades Claves:

- Realizar la limpieza de todos los ambientes de la organización
- Realizar el pedido de suministros, insumos y materiales de limpieza
- Asistir en los eventos de capacitación en el servicio de limpieza

Competencias (Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes)

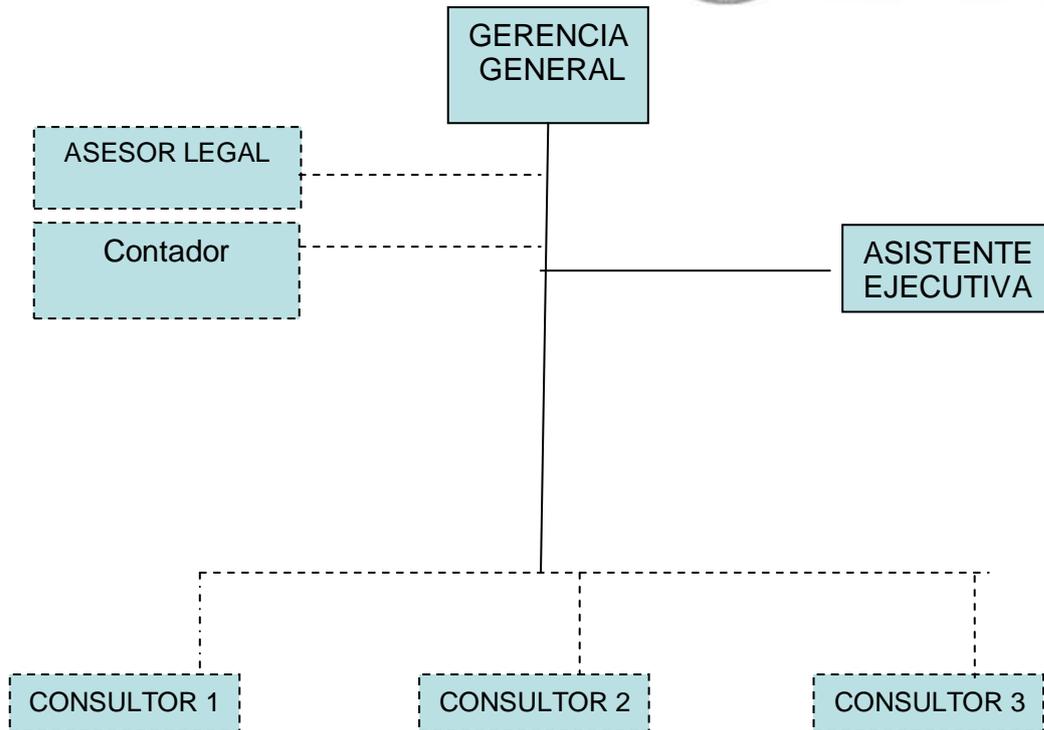
Comunicación en ambientes multiculturales, servicio al cliente, atención al detalle, minuciosidad.

Requisitos mínimos:

- Al menos 2 años de experiencia en este tipo de actividades

TIPO DE CONTRATO: Personal externo, contrato por horas

3.3.3.- Organigrama Estructural



CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se determinará la factibilidad financiera para implementar la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito.

Este capítulo se desarrollará en base a la información recogida en el estudio de mercado, estudio organizacional y técnico realizado en los capítulos anteriores, la misma que será resumida y agrupada en los respectivos presupuestos cuyos valores formarán parte de los estados financieros que permitirán determinar la cantidad y el valor de la inversión



requerida y la rentabilidad que se obtendrán del proyecto objeto del presente estudio.

Cabe resaltar que una vez que se ha concluido el estudio de mercado y técnico, se puede determinar que existe un mercado potencial por cubrir y que tecnológicamente no existe impedimento para llevar a cabo el presente proyecto.

El análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, (administración y venta de servicios de Consultoría y/o Asesoría), así como procesos que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica²⁸

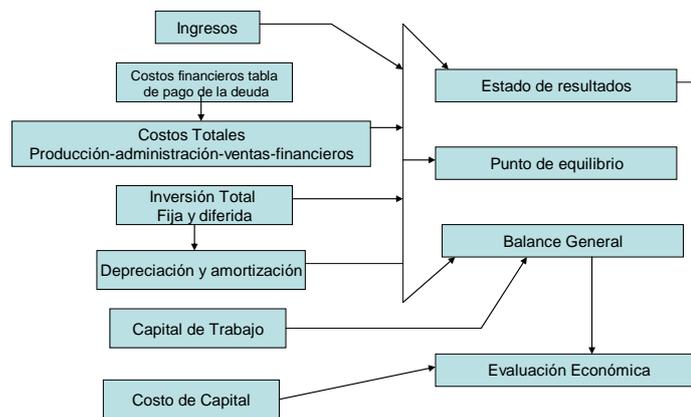
En la figura que sigue se muestra la estructuración general del análisis económico. Las flechas indican dónde se utiliza la información obtenida en ese cuadro. Por ejemplo, los datos de la inversión fija y diferida son la base para calcular el monto de las depreciaciones y amortizaciones anuales, el cual, a su vez, es un dato que se utiliza tanto en el balance general, como en el punto de equilibrio y en el estado de resultados. La información que no tiene flecha antecedente, como los costos totales, el capital de trabajo y el costo de capital, indica que esa información hay que obtenerla con investigación. Como se observa, hay cuadros de información, como el balance general y el estado de resultados que son síntesis o agrupamientos de información de otros cuadros²⁹

²⁸ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos.

²⁹ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos.



ESTRUCTURACIÓN DEL ANÁLISIS ECONÓMICO



El análisis financiero permite a las empresas ubicarse en una situación futura para conocer los réditos que puede tener la inversión realizada en el tiempo presente, permite asumir posibles comportamientos del capital, determinar con claridad los ingresos y egresos que se presentarán a lo largo de la vida útil del proyecto y analizar las oportunidades de financiamiento para la obtención de los recursos necesarios.

En este capítulo se verificará la viabilidad del proyecto el cual justifica la inversión realizada mediante la obtención de utilidades. El estudio financiero es de gran utilidad para conocer los usos y aplicaciones del



capital invertido y para resumir las entradas y salidas del dinero que se generan de las actividades de operación de la empresa.

El estudio financiero permite a las empresas situarse en un marco referencial objetivo que proyecta las consecuencias futuras provenientes de acciones y decisiones presentes, con el objeto de evitar sorpresas así como también contar con un resumen claro del requerimiento del capital necesario, su aplicación en la gestión del negocio y los beneficios obtenidos como resultado.

El estudio financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales y, finalmente, la estructura financiera expresada por el balance general proyectado.

El análisis se realiza dentro de un escenario económico que deberá ser lo más aproximado a las circunstancias reales de la vida del proyecto³⁰

“Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Los presupuestos son la estimación de los ingresos y gastos en un período determinado de tiempo, que deben realizar las unidades económicas para cumplir su programa de producción. Los procesos diseñados en la fase técnica deben ser convertidos en

³⁰ Economista Meneses Álvarez, Edilberto. Preparación y Evaluación de Proyectos. 2001.

realidad a base de la asignación de recursos mediante el uso de presupuestos”³¹

El análisis de presupuestos en el presente estudio es muy importante, a fin de determinar de mejor manera los requerimientos de recursos y las fuentes de obtención de los mismos para asegurar que el proyecto genere fondos suficientes para respaldar las necesidades financieras y paralelamente pueda ofrecer una rentabilidad aceptable para quien invierte.

4.1.1.- Presupuesto de Inversión

Se utilizará la información obtenida en los estudios: de mercado, técnico y organizacional, con el objeto de definir la cuantía de las inversiones.

Este presupuesto es la valoración y cuantificación de la inversión que se debe hacer previa la instalación, construcción y ejecución del proyecto.

En el presupuesto de inversión incluye todos los requerimientos que tengan relación con la adquisición de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo en un período determinado, para lo cual dentro de este presupuesto se incluyen los siguientes ítems.

Inversiones en activos fijos: Son las inversiones que se hacen para el equipamiento, equipos, muebles y el montaje de la Consultora en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

³¹ Economista Costales Bolívar, Diseño y elaboración de proyectos, 3era Edición, Ecuador 2003



Inversiones en activos intangibles: Son las inversiones que se realizan sobre los derechos o servicios adquiridos para la ejecución del proyecto.

Inversión del Capital de Trabajo: Son los recursos necesarios para la operación normal del proyecto, durante el ciclo de producción del servicio.

4.1.1.1. Activos Fijos:

“Los activos fijos son las inversiones físicas que comprenden un conjunto de bienes, que no son objeto de transacciones corrientes por parte de la empresa, se adquieren una sola vez y se los utiliza durante el período de vida útil del proyecto o por un largo espacio de tiempo y están sujetos a no depreciación”³²

“Son aquellos bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de las materias primas o que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto”³³

Los activos fijos se caracterizan por ser tangibles o corporales, es decir, se pueden ver, medir y tocar”³⁴

CUADRO NO. 1

³² Economista Costales Bolívar, Diseño y elaboración de proyectos, 3era Edición, Ecuador 2003

³³ Meneses Edilberto, Preparación y evaluación de proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2001

³⁴ Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Mc Graw Hill, Colombia 2002



a. INVERSIONES FIJAS	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	1.456,24
EQUIPO DE COMPUTO	1.767,50
ADECUACIONES	3.260,00
EQUIPO DE OFICINA	757,86
TOTAL ACTIVOS FIJOS	7.241,60

Elaborado por: Patricia Barahona

“Los activos fijos depreciables, son aquellos activos fijos que pierden su valor por uso, obsolescencia, destrucción parcial o total, etc. La depreciación es la pérdida de valor de un activo como consecuencia de su uso”.³⁵

En el presente estudio se depreciaran los activos fijos con el método lineal, el cual supone que el activo se desgasta por igual durante cada período de línea recta contable. Los valores asignados para la vida útil y el porcentaje de depreciación que se utilizará para el cálculo, son los determinados en base a lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los rubros que se han tomado en cuenta para elaborar el presupuesto de inversión en activos fijos son:

Equipos de Oficina: En este grupo está la adquisición de computadora, proyector portátil, teléfono, calculadora financiera, impresora.

Muebles y enseres: Incluye la compra de escritorio, sillas, mesa, muebles para archivadores.

Adecuaciones e instalaciones: Se toma en cuenta la inversión necesaria para realizar una adecuación física del área en la cual funcionará la Consultora objeto del presente estudio, dentro de este rubro se considera la instalación de una línea de Internet, accesorios y conexiones necesarios para el buen funcionamiento de los equipos. También se

³⁵ Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Mc Graw Hill, Colombia 2002



incluye la elaboración del rótulo de la empresa, el mismo que será ubicado en la parte frontal de la casa en un sitio vistoso cumpliendo con las normas municipales.

CUADRO No.2

MUEBLES DE GERENCIA	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Escritorio	1	150,00	150,00
Silla giratoria con brazos	1	79,12	79,12
silla para visitantes	2	22,00	44,00
Archivador colgante de 2 puertas	1	40,00	40,00
Papelera de metal	1	14,00	14,00
SUBTOTAL			327,12

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 3

MUEBLES DE SECRETARIA	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Escritorio	1	150,00	150,00
Silla giratoria con brazos	1	79,12	79,12
silla para visitantes	2	22,00	44,00
Archivador colgante de 1 puerta	1	20,00	20,00
Papelera de metal	1	14,00	14,00
Archivador de madera de dos puertas	1	40,00	40,00
SUBTOTAL			347,12

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 4

MUEBLES RECEPCIÓN	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Sillón 4 puestos, tapiz	1	254,00	254,00
Mesa pequeña para revistas y florero	1	32,00	32,00
silla simple de tapiz	3	19,00	57,00
SUBTOTAL			343,00

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No.5



MUEBLES SALA DE REUNIONES	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Mesa redonda para reuniones	1	175,00	175,00
10 sillas	10	25,00	250,00
papelera	1	14,00	14,00
SUBTOTAL			439,00
TOTAL MUEBLES			1.456,24

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 6

EQUIPO DE COMPUTO	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computador COMPAQ Armada E500	2	860,00	1.720,00
Impresora Inkjet Canon IP 2000	1	47,50	47,50
TOTAL			1.767,50

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 7

ADECUACIONES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Readecuación área 121M2	121M2	26,45	3.200,00
Rótulo con el Logotipo	1	60,00	60,00
	1		-
SUBTOTAL			3.260,00

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 8

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Proyector portátil MDE	1	443,00	443,00
Teléfono general eléctrico	1	55,61	55,61
Calculadora Financiera Casio	1	47,20	47,20
Impresora Inkjet Canon IP-2000	1	47,50	47,50
Cafetera 3 litros	1	25,00	25,00
Vajilla 10 personas	1	60,00	60,00
Grapadora metálica Eagle	1	5,72	5,72
Perforadora 2 huecos Eagle	1	3,82	3,82
Sacapuntas para escritorio	1	5,95	5,95
Tarjetero 400 tarjetas	1	4,18	4,18
Dispensador cinta adhesiva	1	4,15	4,15
Numeradora automática 8	1	22,78	22,78



dígitos			
Basurero plástico baño	1	5,50	5,50
Basureros de madera	3	9,15	27,45
SUBTOTAL			757,86
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>			

A continuación se detalla las depreciaciones de los activos fijos, que según la Ley se realiza como indica el siguiente cuadro.

CUADRO No. 9

DETALLE	AÑOS DE VIDA ÚTIL
Muebles y enseres	10 años de vida útil o 10% anual
Equipo de Oficina	3 años de vida útil
Equipo electrónico y equipo de computación	3 años de vida útil o 20% anual
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>	

CUADRO No. 10

a. INVERSIONES FIJAS	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS			
	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	% DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.456,24	10	10%	145,62
EQUIPO DE COMPUTO	1.767,50	3	33%	583,28
ADECUACIONES EQUIPO DE OFICINA	3.260,00	10	10%	326,00
	757,86	3	33%	250,09
TOTAL ACTIVOS FIJOS	7.241,60			
VALOR DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS				1.304,99

Elaborado por: Patricia Barahona

El monto de inversión que se requerirá para los activos fijos de este proyecto es de \$7,241.60 dólares y el valor de depreciación anual se ha calculado en \$1,304.99 dólares.

4.1.1.2.- Activos intangibles

Los activos intangibles o incorporales son aquellos que no se pueden ver, tocar, pero si se pueden valorar.³⁶

Los activos diferidos son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.³⁷

Este tipo de activos se caracterizan por ser amortizables, porque no se pueden recuperar, por ser gastos que se prorratan a largo plazo y se generan solamente por servicios.³⁸

Los rubros que se consideraron para realizar el presupuesto de este proyecto, en activos diferidos son los que se detallan a continuación:

Gastos de Constitución de la Consultora: Estos gastos incluyen los valores por legalización y constitución de la empresa, Registro en el Juzgado de lo Civil, inscripción en la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (A.C.C.E.) y trámites para sacar el Registro Único de Contribuyentes (RUC.), como gastos por honorarios del abogado.

Gastos de investigación de mercado: Se consideran los gastos realizados por la investigación de mercado, el valor del curso taller, copias, hojas para la realización de encuestas, gastos de movilización y transporte, entre otros.

³⁶ Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Mc Graw Hill, Colombia 2002

³⁷ Meneses Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2001

³⁸ Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Mc Graw Hill, Colombia 2002



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

Gastos de preoperación: Estos gastos incluyen los que tengan relación con selección de personal, contratación, inducción, a fin de que ingrese el personal idóneo con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) para cada cargo.

Para el cálculo de amortización de los activos diferidos del presente proyecto se ha considerado lo establecido por la Ley de

Régimen Tributario interno, según la cual, estas amortizaciones se realizarán en un período no menor de cinco años en porcentajes iguales en forma anual, a partir del primer año en que el contribuyente genere ingresos según la actividad propia de la operación de la empresa.

En el cuadro que se detalla a continuación se puede ver la inversión en activos diferidos para el presente proyecto así como el cálculo de amortización de los activos.

CUADRO No. 11

ACTIVOS DIFERIDOS

DETALLE	VALOR
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Tramites Registro	60,00
Notarización	150,00
Inscripción ACCE	80,00
Honorarios Abogado	120,00
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN	410,00
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	600,00
CURSO TALLER Y OTROS	1.600,00
GASTOS DE PRE OPERACIÓN	200,00
TOTAL \$	2.810,00
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>	



CUADRO No. 12

AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES

AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES			
ACTIVOS NOMINALES	VALOR TOTAL	% AMORTIZACIÓN	VALOR AMORTIZACIÓN
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	410,00	20%	82,00
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	600,00	20%	120,00
CURSO TALLER Y OTROS	1.600,00	20%	320,00
GASTOS DE PRE OPERACIÓN	200,00	20%	40,00
TOTAL	2.810,00	20%	562,00

Elaborado por: Patricia Barahona

El rubro de inversión que se requiere para cubrir los activos diferidos para la iniciar la gestión de la Consultora es de \$2,810.00 Dólares, cuyo valor se amortiza en \$562.00 Dólares anuales en un período de 5 años.

4.1.1.3.- Capital de Trabajo

“Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras

ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituirá el activo circulante. Pero así

como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es el llamado pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida puede recuperarse por la vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, ya que se supone que, dada su naturaleza, la empresa puede resarcirse de él en muy corto plazo.

El activo circulante se compone básicamente de tres rubros, que son caja, inventarios y cuentas por cobrar.³⁹

El capital de trabajo constituyen los recursos necesarios que deberán estar disponibles en la organización para la operación normal del proyecto durante el inicio de su gestión.

Por lo expresado anteriormente, en el presente proyecto se ha considerado al capital de trabajo en un período de tres meses.

El Capital de trabajo indispensable para el funcionamiento de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional está formado por los siguientes rubros:

³⁹ Vaca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos Tercera Edición



Sueldos: Se refiere al gasto de salarios del personal de nómina (fijo), el mismo que ganará el salario más todos los beneficios de ley.

Suministros: En este rubro están los útiles de escritorio, papelería, útiles de aseo y limpieza, etc.

Gastos Generales y otros: Constan los gastos por servicios básicos (agua, luz, teléfono), arriendo.

A continuación se detalla pormenorizadamente los rubros requeridos para la inversión de capital de trabajo y luego se presentará el resumen general de los rubros antes mencionados.



CUADRO No. 13

SUMINISTROS

SUMINISTROS	Cantidad Requerida	Precio Unitario	Precio Total x 3 meses	Valor anual
PAPEL BOND 75GR A4 RESMA	4	3,61	14,44	57,76
DISKETTS 3 1/2 1.44 MB CAJA X 10	1	2,32	2,32	9,28
VINCHA FOLDER METALICA CAJA X 50	1	1,06	1,06	4,24
CLIPS NORMAL ALEX	6	0,16	0,96	3,84
SACAGRAPAS	1	0,46	0,46	1,84
TARJETERO 400 TARJETAS	1	4,18	4,18	16,72
DISPENSADOR CINTA ADHESIVA	1	4,15	4,15	16,60
BOLIGRAFO PTA. FINA PILOT RETRACTIL NEGRO	6	1,92	11,52	46,08
ETIQUETAS ADHERIBLE MULTIPEG	6	0,67	4,02	16,08
PEGA EN BARRA UHU	4	1,96	7,84	31,36
CORRECTOR LIQUIDO BOLIGRAFO WHITE OUT	6	1,13	6,78	27,12
MARCADOR 7.0 EDDING NEGRO TIZA LÍQUIDA	2	1,25	2,50	10,00
MARCADOR 7.0 EDDING ROJO TIZA LÍQUIDA	2	1,25	2,50	10,00
MARCADOR 7.0 EDDING AZUL TIZA LÍQUIDA	2	1,25	2,50	10,00
POST IT NEON X 4	3	0,65	1,95	7,80
NUMERADORA AUTOMÁTICA 8 DÍGITOS	1	22,78	22,78	91,12
TOTAL SUMINISTROS			89,96	359,84

Elaborado por: Patricia Barahona

El valor de la inversión necesaria para el rubro de suministros asciende a la cantidad de \$89,96 dólares trimestrales y el valor anual es de \$359,84 dólares.



CUADRO No. 14

GASTOS GENERALES

GASTOS GENERALES Y OTROS	Promedio consumo mensual(\$)	Promedio consumo anual (\$)
Servicio de Agua	15,00	180,00
Servicio de Luz	40,00	480,00
Servicio de Teléfono	100,00	1.200,00
Arriendo	200,00	2.400,00
Internet	40,00	480,00
TOTAL ANUAL	395,00	4.740,00
TOTAL TRIMESTRAL	1.185,00	

Elaborado por: Patricia Barahona

El rubro de gastos generales y otros asciende a la cantidad de \$395.00 dólares mensuales y \$4,740.00 dólares anuales, estos valores son parte del capital de trabajo que se detalla a continuación.

En el cuadro siguiente se detallan los valores correspondientes a salarios del personal que laborará en la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

CUADRO No. 15

GASTOS FIJOS PERSONAL ADMINISTRATIVO POR MES PRIMER AÑO

DETALLE	SUELDO	HONO-RARIOS	IESS	13ER SUELDO	14to SUELDO	VACA-CIONES	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente	1.200		152	1.200	170	50	1.352	17.642
Asistente Ejecutiva	600		76	600	170	25	8.111	8.906
Contador		100					100	1.200
Consultor		400					400	4.800
Asesor Legal		200					200	2.400
Persona Limpieza		12					48	576
TOTAL	1.800	712	228	1.800	340	75	10.211	35.523

Elaborado por: Patricia Barahona



CUADRO No. 16

GASTOS FIJOS PERSONAL ADMINISTRATIVO POR MES SEGUNDO AÑO

DETALLE	SUELDO	HONO- RARIOS	IESS	13ER SUELDO	14to SUELDO	VACA- CIONES	FONDOS RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente	1.260		159	1.260	170	53	105	1.419	18.620
Asistente Ejecutiva	630		80	630	170	26	52	710	9.395
Contador		100						100	1.200
Consultor Asesor Legal		400						400	4.800
Persona Limpieza		200						200	2.400
		12						48	576
TOTAL	1.890	712	239	1.890	340	79	157	2.877	36.991
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>									

En este cuadro se consideran los fondos de reserva, los mismos que se empiezan a pagar desde el 2do año en los cargos fijos. En este caso son del Gerente y Asistente Ejecutiva.

CUADRO No. 17

GASTOS FIJOS PERSONAL ADMINISTRATIVO POR AÑO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Gasto anual	35.523	37.299	39.164	41.122	43.178	45.337
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>						

El desembolso total por salarios de todo el personal que trabajará en la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, corresponde a la suma de los salarios fijos y variables.

CUADRO No. 18

GASTOS FIJOS PERSONAL VENTAS POR AÑO



DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Gasto ventas	8.976	9.066	9.156	9.248	9.340	9.434
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>						

CUADRO No. 19

GASTO VARIABLE PERSONAL VENTAS POR AÑO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Gasto anual	2.702	2.756	2.811	2.867	2.925	2.983
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>						

CUADRO No. 20

GASTO SALARIOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Gasto Fijo personal Ventas	35.523	37.299	39.164	41.122	43.178	45.337
Gasto Fijo personal Ventas	8.976	9.066	9.156	9.248	9.340	9.434
Gastos variables personal ventas	2.702	2.756	2.811	2.867	2.925	2.983
Total Gastos Salarios	47.201	49.121	51.132	53.238	55.444	57.754
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>						

A continuación se detalla la inversión total requerida para el capital de trabajo de la Consultora.

CUADRO No. 21

CAPITAL DE TRABAJO (USD) (3 MESES)	TOTAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
SUELDOS INCLUYENDO BENEFICIOS DE LEY	6.636,65
SUMINISTROS, GASTOS GENERALES Y OTROS	1.171,95
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7.918,00
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>	

El Capital de trabajo que necesita la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, para empezar a operar hasta que empiece a recibir ingresos, asciende a la cantidad de \$7.918.00 dólares.

En el siguiente cuadro se detalla el resumen total de las inversiones que se requieren para implementar el proyecto objeto del presente estudio.



CUADRO No. 22

ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN

ACTIVOS FIJOS	7.241,60
Muebles y Enseres	1.456,24
Equipo de Cómputo	1.767,50
Adecuaciones	3.260,00
Equipo de Oficina	757,86
ACTIVOS DIFERIDOS	2.810,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Tramites Registro	60,00
Notarización	150,00
Inscripción ACCE	80,00
Honorarios Abogado	120,00
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	600,00
CURSO TALLER Y OTROS	1.600,00
GASTOS DE PRE OPERACIÓN	200,00
CAPITAL DE TRABAJO	7.918,61
Gastos Administrativos	7.918,61
TOTAL INVERSIÓN (USD)	17.970,21
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>	

4.1.2.- Cronograma de Inversiones.

El cronograma de inversiones permite establecer un control adecuado de la secuencia y desarrollo del programa de inversiones, en donde se fijan las diversas actividades con especificaciones de tiempo para cumplir coordinadamente las diferentes acciones previas a la ejecución del proyecto.

El cuadro que sigue detalla el cronograma de inversiones de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, objeto de estudio del presente proyecto. En el mismo que se encuentran registrados por años



las diferentes inversiones que se deben hacer en cada uno de los rubros previamente nombrados para la elaboración del presupuesto de inversión

El requerimiento de la nueva inversión se ha determinado en base a los años de vida útil de los activos fijos ya que una vez que estos cumplan ese tiempo, se requerirá reponerlos e invertir nuevamente en la adquisición.

El cuadro que sigue detalla estos requerimientos de inversión anual durante la proyección de vida útil del proyecto.



CUADRO No. 23

CRONOGRAMA DE INVERSIONES

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS FIJOS	7.242					
Muebles y Enseres	1.456	-	-	200	-	-
Equipo de Cómputo	1.768		-	800		
Adecuaciones	3.260					
Equipo de Oficina	758		-	443		
ACTIVOS NOMINALES	2.810	-	-	-	-	-
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	410					
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	600					
OTROS (CURSO TALLER, ARANCELES GRADO,ETC.)	1.600					
GASTOS DE PRE OPERACIÓN	200					
TOTAL INVERSIONES FIJAS	10.052	-	-	-	-	-
b. CAPITAL DE TRABAJO	7.919					
Gastos Administrativos	7.919					
TOTAL INVERSIONES FIJAS +CAPITAL DE TRABAJO (USD)	17.970			1.443		
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>						

La nueva inversión que se requerirá hacer a lo largo de la vida útil del proyecto asciende a la cantidad de \$17,970.21 dólares, que es la suma total de inversiones fijas más capital de trabajo así como la inversión del tercer año, según como se detalla en el presente cuadro.

4.1.3.- Presupuestos de Operación

Los presupuestos de operación son estimaciones de los ingresos y gastos para un período determinado de tiempo, que deben realizar las unidades económicas para cumplir su programa de producción.⁴⁰

Para determinar el presupuesto de Operación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se ha realizado una proyección para 6 años de los ingresos y egresos que se

⁴⁰ Econ. Costales Bolívar, Diseño y elaboración de proyectos. Tercera Edición, Ecuador 2003



generará desde que inicie el funcionamiento de la empresa, tomando como base un análisis trimestral de estos rubros que son provenientes de la gestión de la Consultora.

4.1.3.1.- Presupuesto de Ingresos

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas reales y el nivel de ventas proyectado de la empresa.

El presupuesto de ingresos de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional se elaborará en base a la determinación del volumen de ventas por servicio de Consultoría / Asesoría, por año y sus respectivos precios unitarios, para la vida útil del proyecto.

Para determinar los ingresos por venta de servicios de la Consultora, se determinó el valor del servicio en base a la investigación de mercado realizada y a los precios referenciales establecidos en la competencia.

Para elaborar este cuadro se tomaron los datos de la investigación de mercado, detallada en el capítulo I del estudio de mercado, así como también los datos de los capítulos II y III, tal como se detallan en los cuadros que siguen.

CUADRO No. 24

**DEMANDA INSATISFECHA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y/O ASESORÍA
TOMADA DEL ESTUDIO DE MERCADO**



AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2007	144	15	129
2008	199	16	183
2009	274	16	258
2010	378	17	361
2011	522	18	504
2012	721	18	703

Elaborado po: Patricia Barahona
Fuente: Estudio de Mercado

De la presente demanda insatisfecha se trabajará hasta con el 5% de la misma.

CUADRO No. 25

PROYECCIÓN DE VENTA DE SERVICIOS AL AÑO

Clase de Servicios/ REQUERIMIENTOS	MES												TOTAL REQ.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Selección	2	1		1		2		1		1				8
Capacitación	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Valoración Cargos	1	1		1		1		1		1			1	7
Otros	1			1			1		1					4
TOTAL	5	3		4	1	4	2	3	2	3	1	2		30

Elaborado por: Patricia Barahona

Esta es la capacidad que tendría la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, objeto del presente estudio.

CUADRO No. 26

DETALLE DE COSTOS DE SERVICIOS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

SELECCIÓN	DETALLE	PROMEDIO SALARIO CARGOS EJECUTIVOS	CARGOS	COSTO TOTAL (\$)
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CARGOS EJECUTIVOS	1.500,00	8	12.000,00
TOTAL				12.000,00

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 27

DETALLE DE COSTOS DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN



CAPACITACIÓN:		UNITARIO	#	COSTO
	DETALLE		PARTIC.	TOTAL(\$)
DIPLOMADOS				
1	GESTION TALENTO HUMANO	2.300,00	8	18.400,00
SUBTOTAL				18.400,00
CURSOS/TALL/SEM.	DETALLE	UNITARIO	o DE PARTI	COSTO TOTAL
2	SEMINARIO GENRENCIA /HABILIDADES GERENCIALES	150,00	4	600,00
3	TALLER MARKETING/SERVICIO SECRETARIAS	150,00	4	600,00
4	CURSO EJECUT.	150,00	4	600,00
5	CURSO DE PLANEACIÓN	150,00	4	600,00
6	SEMINARIO ADM.LOGÍSTICA	150,00	4	600,00
7	TALLER HABLAR EN PÚBLICO	150,00	4	600,00
8	CURSO DE MOTIVACIÓN	150,00	4	600,00
9	TALLER DE COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y	150,00	4	600,00
10	RECREACION DE MANEJO	150,00	6	900,00
11	CURSO DE MANEJO CONFLICTOS	150,00	4	600,00
SUBTOTAL				6.300,00
TOTAL CAPACITACIÓN:				24.700,00

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 28

DETALLE DE COSTOS DE SERVICIOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

VALORACIÓN DE CARGOS	DETALLE	PROMEDIO POR CARGO	# CARGOS PROMEDIO x EMPRESA	Promedio REQUER. AL AÑO	COSTO TOTAL (\$)
SUBTOTAL					10.500,00
TOTAL VALORACIÓN DE CARGOS:					10.500,00

Elaborado por: Patricia Barahona

Los valores señalados en el presente cuadro se obtuvieron después de haber realizado una entrevista con colegas de la competencia. Este representa el valor promedio que actualmente las Consultoras cobran por servicios en Valoración de Cargos.

CUADRO No. 29

DETALLE DE COSTOS DE OTROS SERVICIOS



OTROS REQUERIMIENTOS	DETALLE	COSTO UNITARIO X HORA	# HRS/ PROM.	COSTO TOTAL(\$)
1	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: (CLIMA/CULTURA/ESTRUCTURA/PROCESOS, ETC)(40hrs x cada diagnóstico)	200,00	30	6.000,00
2	DIAGNÓSTICO GESTIÓN RRHH (16 hrs x diagnostico)	200,00	32	6.400,00
3	COACHING/MENTORING(40 hrs/mes x 10 Meses)	200,00	32	6.400,00
4	OUTPLACEMENT	80,00	32	2.560,00
SUBTOTAL				21.360,00
Elaborado por: Patricia Barahona				

El valor para tarifar los procesos antes señalados proviene del estudio de mercado que se realizó y que representa la media del valor que actualmente están pagando las Organizaciones sin fines de lucro, por estos servicios, según los resultados que se obtuvieron de las encuestas de mercado.

El número de horas detallado en este cuadro se ha calculado en forma anual para este tipo de servicios.

CUADRO No. 30

REQUERIMIENTOS	DETALLE	# SERVICIOS AL AÑO	COSTOS
2	SELECCIÓN EJECUTIVOS	8	12.000,00
2	CAPACITACIÓN	11	24.700,00
1	VALORACIÓN	7	10.500,00
2	OTROS(DIAG.ORG-CLIMA LABORAL)	4	21.360,00
7			68.560,00
Elaborado por: Patricia Barahona			



CUADRO No. 31

HORIZONTE DEL PROYECTO

TIEMPO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
Demanda Insatisfecha	129	183	258	361	504	703
5% Demanda Insatisfecha	7	9	10	11	12	13
TOTAL VENTA ANUAL DE SERV. CONSULT/ASESOR.	68.560	89.618	97.943	106.072	117.531	127.326

Elaborado por: Patricia Barahona

En el presente cuadro se resumen los 7 requerimientos que la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional podría atender en un año, tomando en cuenta que únicamente se cubrirá hasta el 5% de la demanda insatisfecha identificada en el estudio de Mercado del presente proyecto.

Por lo expresado en la información de los cuadros que anteceden, los mismos que fueron elaborados con información del estudio de mercado, se estima que del 1ero al 6to año, la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, tendrá un ingreso de \$607,050.00 dólares en base del incremento del 5% de la demanda insatisfecha que se definió en la investigación de mercado Capítulo I de la presente tesis.

4.1.3.2.- Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos constituye una estimación de los desembolsos que es necesario realizar para cumplir con la estrategia de la Organización y mantener un nivel normal de gestión organizacional.

La Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, objeto del presente estudio, no cuenta en su estructura de presupuesto de egresos, los costos de producción, en vista de que no existe un proceso productivo en el que se requiera transformar materia prima a través de un proceso que genere un producto final.



El presupuesto de egresos de la presente empresa de Servicios agrupa todos los gastos administrativos, financieros en los que debe incurrir para su gestión, estos se detallan a continuación.

Gastos Administrativos: Son todos aquellos Gastos efectuados para el curso normal de las actividades de la empresa en el área administrativa. Son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.⁴¹

Dentro de los gastos administrativos se ha contemplado los rubros de gastos generales, los sueldos fijos del personal de nómina que labora en la empresa y los suministros que se utilizan en el día a día de la gestión de la Empresa.

Gasto Financiero: Es el que se origina en la obtención y uso de capitales de terceros para financiar los activos y las operaciones de la Organización. En este rubro se incluyen los intereses que se debe pagar por el crédito otorgado.

En el cuadro adjunto se muestra el detalle de los rubros indicados durante los 12 primeros meses de gestión de la Empresa.

CUADRO No. 32

PRESUPUESTO DE EGRESOS PRIMER AÑO

⁴¹ Paúl C. Martín, Diseño y evaluación de proyectos, Editorial Sudamérica – Planeta; España, 2.001



DETALLE	MESES												GTOS. FIJOS	GTOS. VAR.	TOTAL GRAL.		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				12	
	GASTOS ADMINIST.		3.496	3.496	3.496	3.496	3.496	3.496	3.496	3.496	3.496	3.496				3.496	3.496
Gastos de Personal		2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	35.523	-	35.523
Suministros		28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	334	-	334
Luz		37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	443	-	443
Agua		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	166	-	166
Teléfono		92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.108	-	1.108
Arriendo		185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2.215	-	2.215
Internet		37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	443	-	443
Depreciaciones		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.205	-	1.205
Amortizaciones		43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	519	-	519
Act.Nominales		973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	8.976	2.702	11.678
GASTOS DE VENTAS																	
Gastos fijos de personal		748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	8.976	-	8.976
Gastos variables de personal		225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	-	2.702	2.702
GASTOS FINANCIEROS																	
Interés		108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.284	-	1.284
Capital		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.594	-	3.594
TOTAL		3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904	46.844	2.702	49.546

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 33

PRESUPUESTO DE EGRESOS ANUAL



RUBROS DE GASTOS	AÑOS					
	1	2	3	4	5	6
GASTOS ADMINISTRATIVOS	41.956	43.424	45.274	47.216	49.255	49.255
Gastos de Personal	35.523	36.991	38.841	40.783	42.822	42.822
Otros Gastos Adm.	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433
GASTOS DE VENTAS	11.678	11.821	11.968	12.114	12.264	12.416
Gastos Fijos Personal Ventas	8.976	9.065	9.157	9.247	9.340	9.434
Gastos Variables Peronal Vent.	2.702	2.756	2.811	2.867	2.924	2.982
GASTOS FINANCIEROS	4.888	4.457	4.025			13.370
TOTAL	58.522	59.702	61.267	59.330	61.519	75.041

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 34

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

ANOS	Préstamo 10.782,00		
	Capital	Interés	Amortización
1	3.594,00	1.294	4.888
2	3.594,00	863	4.457
3	3.594,00	431	4.025

4.1.3.3.- Estructura de financiamiento

El financiamiento es una de las funciones más trascendentales en el análisis de los proyectos y muchas veces es el factor limitante para la ejecución de alternativas de inversión rentables, que por falta de recursos financieros no pueden llevarse a cabo.⁴²

En la estructura de financiamiento se debe explicar la forma como van a originarse los recursos para cada uno de los rubros que se han considerado dentro de la inversión y si se van a financiar con recursos de origen bancario o propio.

En este proyecto el 60% de la inversión requerida será financiada con crédito bancario del Banco del Pichincha, con un interés del 12% a un plazo de 3 años.

⁴² Econ. Costales Bolívar, Diseño y elaboración de proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2003



El financiamiento del capital para la operación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se detalla en el cuadro que sigue:

CUADRO No. 35

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

RUBRO	VALOR
ACTIVOS FIJOS	7.242
ACTIVOS DIFERIDOS	2.810
CAPITAL DE TRABAJO	7.919
INVERSIÓN REQUERIDA	17.971

Elaborado por: Patricia Barahona

CUADRO No. 36

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

FUENTES	MONTO	%
RECURSOS FINANCIADOS	10.783	60
RECURSOS PROPIOS	7.188	40

Elaborado por: Patricia Barahona

Para la operación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, un crédito por \$10,783 que representa el 60%, y \$7,188.00 serán fondos propios, sumando así una inversión requerida de \$17,971.00 dólares.

Se ha utilizado el método de cuotas fijas, para el cálculo de la amortización de los activos diferidos de este estudio. Según este método una deuda que causa intereses está amortizada cuando todas las obligaciones contraídas, tanto el capital como intereses, son liquidados mediante una serie de pagos iguales, efectuadas a iguales intervalos de tiempo.

4.1.4.- Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio es una estimación, que nos permite encontrar el punto, en el cual los ingresos son iguales a los gastos, es decir, aquel punto en que la empresa no pierde ni gana.”⁴³

Es punto de equilibrio corresponde al volumen productivo dónde los ingresos permiten cubrir los costos.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

A continuación se detalla la fórmula utilizada para determinar el punto de equilibrio del presente proyecto.

$$\text{P.E. (Dólares)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Costos Fijos: En este estudio serán los que la Consultora incurra sin importar cual sea su volumen de ventas de servicios por Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. El valor se mantendrá independientemente a los cambios efectuados en el nivel de servicios prestados.

Costos variables.- En este proyecto serán los que fluctúen de acuerdo al volumen de servicios prestados, el costo variable será igual a cero.

⁴³ Economista Costales Bolívar, Diseño y Elaboración de Proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2003.



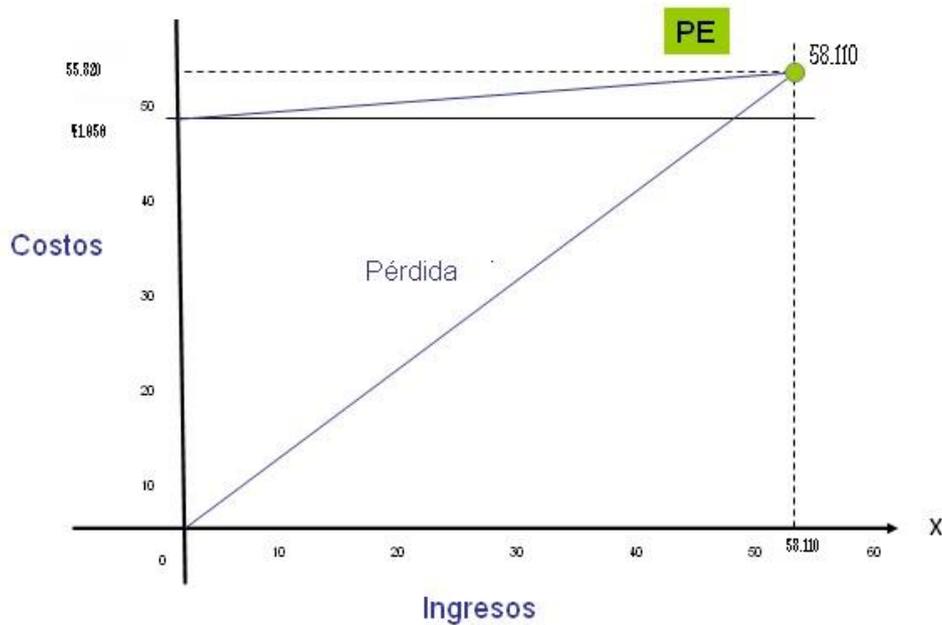
Costos totales: Son aquellos formados por la suma de los costos fijos y los costos variables.

CUADRO No. 37

PUNTO DE EQUILIBRIO		
PUNTO DE EQUILIBRIO CONSULTORA RRHH Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
RUBROS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Gasto Administración	41.956	
Costo Ventas	8.976	2.702
Gastos Financieros	4.888	
TOTALES	55.820	2.702
PUNTO DE EQUILIBRIO=	$\left(\frac{\text{CostosFijosTotales}}{1 - \left(\frac{\text{CostoVariable}}{\text{IngresoTotal}} \right)} \right)$	
PE=	$\frac{55.820}{1 - (2702/68560)}$	
P.E.=	$\frac{55.820}{1 - 0,03941074}$	
PE=	$\frac{55.820}{0,96058926}$	
PE=	58.110	
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>		

CUADRO No. 38

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Según este cálculo indica que en el primer año para no perder ni ganar debo tener ingresos de \$58,110.00.

Si se obtienen los ingresos inferiores a esa cantidad, la empresa obtendrá pérdidas y si supera aquellos ingresos obtendrá utilidad.

4.2. Estados Financieros Pro – Forma.

“Los estados financieros son informes económicos que se elaboran al finalizar un período contable, con el objetivo de proporcionar información sobre la situación financiera de la empresa; dicha información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.”⁴⁴

Los estados financieros proporcionan información resumida sobre las fortalezas y debilidades financieras de la organización o sobre una parte de la misma en particular, permiten formularse un juicio sobre los

⁴⁴ Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Mc Graw Hill, Colombia, Cuarta Edición, Ecuador 2002.



resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo y crecimiento de la empresa.

Los estados financieros proveen información sobre activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas y flujos de efectivo los que sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, evaluar la gestión gerencial, la solvencia y la liquidez de la organización, así como su capacidad para generar fondos, conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera del crecimiento.

4.2.1.- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

El Estado de pérdidas y ganancias permite visualizar los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de pérdida o de ganancia. Es un proceso dinámico que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos que reflejan en resultado en un período determinado de gestión de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias permite establecer en que medida los capitales invertidos rinden utilidades o en su defecto generan pérdidas, muestran las operaciones provenientes del uso de los recursos en un período determinado, estableciendo la efectividad económica del proyecto.⁴⁵

El balance financiero muestra el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos en un período determinado.⁴⁶

⁴⁵ Economista Costales Bolívar, Diseño y Elaboración de Proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2003

⁴⁶ Meneses Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Ecuador 2001.



ESPE
 ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
 CAMINO A LA EXCELENCIA

En el siguiente cuadro se presenta en Estado de Resultados de la Consultora de Recursos Humanos y

Desarrollo Organizacional, proyectado a 6 años, que contiene la información obtenida del presupuesto operacional que consta en el presente proyecto.

CUADRO No. 39

ESTADO DE RESULTADO

ESTADO DE RESULTADO (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)							
AÑOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
INGRESOS							
Ingresos por ventas netas	68.560	89.618	97.943	106.072	117.531	127.326	607.050
TOTAL INGRESOS	68.560	89.618	97.943	106.072	117.531	127.326	607.050
EGRESOS							
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	41.956	43.960	45.810	47.752	49.791	49.791	279.060
COMISIONES POR VENTAS	16.566	16.278	15.993	12.114	12.264	25.786	99.001
GASTOS FINANCIEROS	4.888	4.457	4.025				13.370
TOTAL GASTOS	63.410	64.695	65.828	59.866	62.055	75.577	391.431
(-) Depreciaciones	1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	7.830
(-) Amortizaciones Act.Nomin.	562	562	562	562	562	562	3.372
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPAC.	5.150	24.923	32.115	46.206	55.476	51.749	215.619
(-) 15% Participación Trabajad.	773	3.738	4.817	6.931	8.321	7.762	32.343
UTILIDAD ANTES DE IMPUEST. (-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	1.288	6.231	8.029	11.552	13.869	12.937	53.905
UTILIDAD NETA	3.090	14.954	19.269	27.724	33.286	31.049	129.371

La creación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional indica rubros positivos en el Estado de Resultados (pérdidas y ganancias), es decir que como resultado de la relación de ingresos / egresos se obtiene una utilidad positiva a partir del primer año de gestión de la Empresa.

El pago de impuestos representa un rubro importante, para lo cual se ha incluido el valor de la depreciación y amortización dentro de los egresos, lo cual reduce la utilidad neta.

4.2.2.- Flujos Netos de Fondos

Para diseñar la política de financiamiento de un proyecto, es necesario saber cual es el origen de los fondos y sus niveles de utilización. Para los proyectos nuevos, el origen o entrada de fondos está dado de manera prioritaria por el crédito bancario.

En el cuadro que sigue se detalla la fuente de los fondos así como también en que se utilizaran los mismos.



CUADRO No. 40

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE RECURSOS

RUBROS DE INVERSIÓN	USO DE FONDOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		RECURSOS PROPIOS	RECURSOS BANCARIO
ACTIVOS FIJOS	7.242		
Muebles y enseres	1.456		1.456
Equipo de Cómputo	1.768		1.768
Adecuaciones	3.260		3.260
Equipo de Oficina	758		758
ACTIVOS NOMINALES	2.810		
Gastos de Constitución	410	410	
Gastos de Investigación	600	600	
Gastos Curso Taller y Otros	1.600	1.600	
Gastos de Preoperación	200	200	
TOTAL INVERSIONES FIJAS	10.052		
CAPITAL DE TRABAJO	7.919		
Gastos Administrativos			
Sueldos	6.637	2.655	3.982
Suministros	97	39	58
Gastos generales y otros (Serv. básicos y arriendo)	1.185	474	711
Gastos de Ventas	-	-	-
TOTAL INVERSIONES FIJAS Y CAPITAL DE TRABAJO	17.970	5.977	11.993

Elaborado por: Patricia Barahona

Los recursos que provienen del crédito bancario serán utilizados para la adquisición de activos; así como también en gastos administrativos para la gestión de la empresa.

4.2.2.1.- Flujos de Fondos del Proyecto

Los flujos de fondos tienen la finalidad de medir el flujo de efectivo dentro de la vida útil del proyecto, tomando en consideración los gastos reales y los ingresos incurridos por la organización, que constituyen los flujos efectivos de dinero considerando las depreciaciones y amortizaciones como gastos no desembolsables ya que no son salidas de dinero.

El propósito de los flujos de fondos es explicar los movimientos de efectivo que tiene la empresa en su operación.

El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.⁴⁷

El flujo de fondos del proyecto se caracteriza porque no incluye los rubros que tienen que ver con el financiamiento.

En el flujo de fondos no se incluye el gasto financiero ni el pagado por el capital de la deuda, sino que se determina la rentabilidad obtenida sobre la inversión total requerida y la disponibilidad de efectivo existente para cubrir necesidades o aprovechar excedentes temporales.

CUADRO No. 41

FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO

⁴⁷ Meneses Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Ecuador, 2001



DETALLE	-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	TOTAL
INGRESOS		68.560	89.618	97.943	106.072	117.531	127.326	607.050
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		41.956	43.960	45.810	47.752	49.791	49.791	279.060
(-) GASTOS DE VENTAS		11.678	11.768	11.859	11.949	12.042	12.136	71.432
(-) GASTOS FINANCIEROS		4.888	4.457	4.025				13.370
(-) DEPRECIACIONES		1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	7.830
(-) AMORTIZAC.ACT.NOMINALES		562	562	562	562	562	562	3.372
UTILIDAD ANTES DE IMP.Y PART.		8.171	27.566	34.382	44.504	53.831	63.532	231.986
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRAB.		1.226	4.135	5.157	6.676	8.075	9.530	34.798
UTILIDAD ANTES DE IMP.		6.945	23.431	29.225	37.829	45.757	54.002	197.188
(-) 25 % IMPUESTO A LA RENTA		1.736	5.858	7.306	9.457	11.439	13.500	49.297
UTILIDAD NETA		5.209	17.573	21.918	28.371	34.318	40.501	147.891
+ DEPRECIACIONES		1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	1.305	7.830
+ AMORTIZAC.ACT.NOMINALES		562	562	562	562	562	562	3.372
INVERSION INICIAL	-17.970							
FLUJOS NETOS DE FONDOS	-17.970	7.076	19.440	23.785	30.238	36.185	42.368	159.093

Elaborado por: Patricia Barahona

El flujo neto de fondos del presente proyecto, muestra un saldo positivo en el primer año de \$7,076.00 dólares y a través de los siguientes años va incrementándose.

4.3.- Evaluación Financiera

La evaluación del proyecto desde el punto de vista financiero establece un análisis de sensibilidad que determinará la rentabilidad del proyecto, el riesgo financiero dependiendo de la vida económica del mismo.

La evaluación financiera permite determinar si es factible o no el proyecto, así como también si se obtendrá un beneficio rentable por la inversión realizada.

La evaluación financiera incluye el cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno), el VAN (Valor Actual Neto), R B/C

(Relación Beneficio Costo), el período de recuperación y un análisis de sensibilidad correspondiente a varios escenarios que pueden cambiar las condiciones del proyecto y de cómo afectan su comportamiento financiero.

Para mayor comprensión se detallan los cálculos señalados en el párrafo anterior.



4.3.1.- Determinación de la Tasa de Descuento.

La Tasa de Descuento TMAR, es la tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad, para hacer un proyecto atractivo.

La Tasa de Descuento TMAR, deberá aplicarse a los flujos de caja futuros, a fin de que permita expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial realizada.

4.3.1.1.- Tasa de descuento del proyecto (sin financiamiento)

Para este cálculo se deberá sumar el costo del Capital más la Tasa de Riesgo.

TMAR: Costo de Capital + Tasa de Riesgo

El costo de oportunidad del capital es la tasa de interés que se habría obtenido de oportunidades alternativas de inversión.

El costo de oportunidad es lo que se dejó de percibir por invertir en el presente proyecto.

Para el presente proyecto se fijó el costo de capital en un 12% en razón de las alternativas de inversión y según la tasa pasiva de la banca.

La tasa de riesgo se considera como el porcentaje que mide la posibilidad de que el inversionista no recupere lo que ha invertido en el proyecto, es el porcentaje de pérdida que el inversionista podría ganar en otro proyecto.

La tasa de riesgo para el presente proyecto se ha considerado en el 4%.

A continuación se detalla el TMAR



CUADRO No. 42

TMAR del presente proyecto

Costo de capital	12% Tasa de interés del crédito bancario
Riesgo del proyecto (bajo)	4% Tasa pasiva
TMAR:	16%

4.3.1.2.- Tasa de descuento del proyecto (con financiamiento)

Para determinar el TMAR con financiamiento se considera tanto los recursos obtenidos por el crédito bancario como los recursos propios.

Para este cálculo se debe incluir la tasa impositiva de impuestos correspondientes al impuesto a la renta y a la participación de trabajadores, cuyo porcentaje es el 40% (15% participación trabajadores y 25% de impuesto a la renta).

Tasa de interés bancaria 12%

Por lo tanto se realiza el siguiente ajuste:

$$t = \text{Tasa impositiva} = 0,40\% \quad \text{TMAR} = 12\% * (1 - 0,4)$$

TMAR = Tasa de interés banco* (1-t) TMAR = 7,20%

Con el ajuste realizado a TMAR, se calcula el Costo Promedio Ponderado de Capital como sigue.

CUADRO No. 43

TASA DE DESCUENTO CON FINANCIAMIENTO

TMAR	APLICACIÓN DE LA FORMULA:				
TMAR= i + f	TMAR Capital propio = 6% + 2,87%				
Dónde:	TMAR Capital propio = 8,87%				
i= premio al riesgo	TMAR del Banco = 12%				
f= inflación					
	DETALLE	% APORT.	TMAR	TOTAL	
	CAPITAL PROP	40%	8,87%	3,55%	
	BANCO	60%	12,0%	7,20%	
	TMAR GLOBAL MIXTO				10,75%

La TMAR para el presente proyecto es 10,75%, lo que significa que ésta es la tasa mínima que se espera ganar como rentabilidad en la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, objeto del presente proyecto.

4.3.2.- Criterios de Evaluación

Los Criterios de Evaluación permiten determinar la viabilidad financiera del proyecto para saber que tan rentable es la inversión que se ha realizado.

Adicionalmente los criterios de evaluación permiten conocer en cuanto tiempo se recuperará la inversión efectuada del capital.

Permite conocer si es posible o no recibir mayores beneficios de los que requiere la tasa de descuento.

4.3.2.1.- Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto, es el que compara el valor presente de los beneficios futuros esperados en un proyecto con el valor presente del costo inicial es decir de la inversión efectuada.

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN), es igual o superior a cero, donde el VAN es la

diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual comparados con la inversión inicial.⁴⁸

Cuando el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero indica que el proyecto produce justo lo que el inversionista exige a la inversión.

Un VAN mayor a cero indica que el proyecto proporciona una cantidad remanente sobre lo exigido.

Un VAN menor a cero indica la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista.

$$VA = \sum_{t=1}^n \frac{FNF_t}{(1+i)^t}$$

Dónde:

FNF = Flujo Neto de Fondos

t=año que se analiza

i= tasa de descuento.

⁴⁸ Paúl C. Martín, Diseño y Evaluación de Proyectos, Editorial Sudamericana-Planeta; España 2001.

Para calcular el VAN, restamos la inversión inicial de la sumatoria del valor actual, es decir, de los flujos netos de fondos traído a valor presente:

$$VAN = VA - i.e.$$

Donde, i_0 es la inversión inicial y VA es la suma de los flujos netos de fondos traídos a valor presente.

Cálculo del VAN del Proyecto:

CUADRO No. 44

VALOR PRESENTE NETO

$$VA = \sum_{t=1}^n \frac{FNF_t}{(1+i)^t} \quad VAN = -i_0 + VA$$

VAN DEL PROYECTO							
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA		7.076	19.440	23.785	30.238	36.185	42.368
TASA DE DESCUENTO		10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%
FLUJOS ACTUALIZADOS	-17.970	6.389	15.849	17.510	20.099	21.717	22.960
INVERSIÓN INICIAL							
VAN DEL PROYECTO	86.555	Entonces el proyecto es viable.					

Elaborado por: Patricia Barahona

El valor actual neto del proyecto es de \$88.555 Dólares, lo cual corresponde al dinero traído a valor presente que se obtendrá del proyecto una vez que se recupere la inversión inicial.

De acuerdo al resultado anterior, se considera que el proyecto es viable porque tiene un valor actual neto mayor que cero lo que quiere decir que tendrá una rentabilidad en valor presente.

4.3.2.2.- Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero⁴⁹

La TIR es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.⁵⁰

La Tasa interna de retorno (TIR) es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto.

Fórmula para el cálculo de la TIR

$$TIR = T1 + (T2 - T1) \left(\frac{V1}{V1 - V2} \right)$$

Dónde:

TIR = tasa interna de retorno

T1 = tasa de descuento

T2 = tasa de descuento superior

V1 = valor actual neto a la tasa de descuento inferior

V2 = valor actual neto a la tasa de descuento superior

Para el cálculo de la TIR es importante determinar dos tasas de descuento sin mayor variación, que se realizan por medio de tanteo y que permiten obtener un VAN positivo y uno negativo.

Cálculo de la TIR del proyecto

$$TIR = tm + (M - tm) \left(\frac{VANtm}{VANtm - VANtM} \right)$$

CUADRO No. 45

⁴⁹ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill

⁵⁰ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill



TASA INTERNA DE RETORNO

TIR DEL PROYECTO							
	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
FLUJO DE CAJA		7.076	19.440	23.785	30.238	36.185	42.368
TASA DE DESCUENTO		0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56
FLUJOS ACTUALIZADOS		4.536	7.988	6.265	5.106	3.917	2.940
INVERSIÓN INICIAL	-17.970						
VAN TASA MENOR	12.781						
FLUJO DE CAJA		7.076	19.440	23.785	30.238	36.185	42.368
TASA DE DESCUENTO		0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
FLUJOS ACTUALIZADOS		3.764	5.500	3.580	2.421	1.541	960
INVERSIÓN INICIAL	-17.970						
VAN TASA MAYOR	-205						
TIR DEL PROYECTO 88,52%							
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>							

La TIR del proyecto es 88,52% por lo que se puede calificar al proyecto como rentable, en vista de que la TIR es mayor que la tasa de descuento, que es el rendimiento mínimo aceptado.

El rendimiento supera al costo del capital invertido. La inversión aporta dinero para solventar el proyecto y además suministra al dueño de la empresa utilidad. El 88,52% representa también la tasa de interés efectiva de rendimiento que da la empresa.

Cuando la Tasa Interna de Retorno (TIR) es menor a la tasa de descuento, el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto no es rentable, y si la TIR es igual a la tasa de descuento significa que se cubre directamente el capital invertido, por lo tanto el proyecto es indiferente.

La Tasa Interna de retorno (TIR) es una tasa de rentabilidad expresada en una unidad de medida, en tanto que el VAN es la cantidad de dinero neta expresada en términos actualizados.

4.4.2.3.- Período de recuperación de la inversión



El período de la recuperación de la inversión es el tiempo que se necesita para que una inversión genere flujos de efectivo suficiente para recuperar el costo inicial realizado para la gestión del negocio.

El período de recuperación indica el número de años que se necesitan para recuperar el capital invertido en la empresa.

Para realizar el cálculo del período de recuperación es necesario contar con el flujo de efectivo acumulado de los diferentes años, el mismo que se lo obtiene a través de la sumatoria de los flujos anuales y la inversión inicial realizada.

CUADRO No. 46

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO								TOTAL
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	
FLUJO DE CAJA		7.076	19.440	23.785	30.238	36.185	42.368	159.093
TASA DE DESCUENTO		10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	
FLUJOS ACTUALIZADOS	-17.970	7.076	19.441	23.786	30.239	36.186	42.369	141.125
FLUJOS ACUMULADOS		7.076	26.517	50.302	80.541	116.727	159.095	440.258
INVERSIÓN INICIAL	-17.970							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO: SEGUNDO AÑO								
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>								

El período de recuperación de la inversión es el tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar la inversión inicial.

El período de recuperación mide el número de años necesarios para recuperar el capital invertido en el proyecto.

Para el cálculo del período de recuperación se tomó el Flujo Acumulado de los diferentes años, este flujo se lo obtiene a través de la sumatoria de flujos anuales y la inversión inicial.



La inversión de este proyecto según el cuadro que antecede, se recuperará al segundo año.

El cuadro refleja que el proyecto es rentable, el período de recuperación es menor que la vida útil del proyecto.

4.3.2.4.- Relación Beneficio / Costo

La relación Beneficio / Costo, es un parámetro que nos dice cuanto son los ingresos superiores respecto a los ingresos en términos de valor presente.

La relación beneficio / costo está representada por la relación existentes entre los Ingresos y Egresos.

Esta relación permite evaluar la eficiencia de la utilización de los recursos de un proyecto, se obtiene al dividir la sumatoria de beneficios (ingresos) y la sumatoria de los costos (egresos) que se espera que se generen con el proyecto, el resultado indica la utilidad o el rendimiento que se obtendrá por cada unidad monetaria que se invierta en el proyecto.⁵¹

En el cuadro que sigue se presenta la relación beneficio / costo del presente proyecto, utilizando la forma de cálculo descrita.

CUADRO No.47

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

⁵¹ Paúl C. Martín, Diseño y evaluación de Proyectos, Editorial Sudamericana



RELACION BENEFICIO COSTO DEL PROYECTO								
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	TOTAL
INGRESOS		68.560	89.618	97.943	106.072	117.531	127.326	607.050
COSTOS		41.956	43.960	45.810	47.752	49.791	49.791	279.060
TASA DE DESCUENTO		10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	10,75%	
VAN INGRESOS		61.905	73.064	72.101	70.506	70.540	69.001	348.117
VAN COSTOS		37.884	35.840	33.723	31.741	29.884	26.983	169.071
INVERSIÓN INICIAL	-17.970							
RELACIÓN BENEFICIO COSTO DEL PROYECTO								
<i>Elaborado por: Patricia Barahona</i>								

CUADRO No. 48

Fórmula:

$$RB / C = \left(\frac{Ingr.Act}{Inv.Inic.} \right)$$

Cálculo Relación Beneficio /Costo del Proyecto

VALORES			Ingresos	Costos	RC/B
VALORES ACTUALIZADOS			348.117	169.071	2,1

La relación beneficio / costo es mayor que uno, según como detalla el cuadro anterior, por lo tanto el proyecto es rentable, los ingresos son mayores que los egresos.

Se deduce también que los gastos que realiza la Consultora serán fácilmente cubiertos además quedara un beneficio económico en la gestión de esta empresa.

4.3.2.5.- Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad indica como se modifican los resultados de un proyecto al alterarse subjetivamente algunas de las variables. Es importante seleccionar los parámetros que se sensibilizarán y que

responden a interrogantes como por ejemplo: Que efectos tendrían los resultados si disminuyen los ingresos por servicios en un 5%, o si los mismos aumentarían en un 5%, o más.

En este tipo de análisis se señalarán los criterios de evaluación para cada uno de los escenarios y se los comparará con los criterios obtenidos originalmente en el proyecto, objeto del presente estudio.

CUADRO No. 49

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIOS	CUENTA	% VARIACIÓN	\$ INGRESOS	VAN	TIR	P.REC	RB/C	SENSIBILIDAD
1	INGRESOS	(-5%)	576.697	73.260	58,80%	3er año	1,29	Poco Sensible
2	INGRESOS	(+5%)	637.402	99.851	79,29%	2do año	1,36	Poco Sensible
3	INGRESOS	(-10%)	546.345	59.964	48,54%	2do año	1,25	Poco Sensible
4	INGRESOS	(+10%)	667.755	113.147	89,56%	2do año	1,39	Poco Sensible
5	INGRESOS	(-25%)	455.287	20.077	17,08%	4to año	1,13	Sensible
6	INGRESOS	(-30%)	424.935	17.793	14,13%	4to año	1,76	Sensible
7	GASTOS ADM.	(-15%)	607.050	105.303	85,40%	2do año	1,40	Poco Sensible
8	GASTOS ADM.	(+15%)	607.050	67.808	53,23%	3er año	1,25	Poco Sensible

Elaborado por: Patricia Barahona

Según los resultados obtenidos en el cuadro que antecede, la relación beneficio/costo es mayor a 1, lo que significa que el valor actual neto es positivo, esto determina la viabilidad del proyecto para la creación de la Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

El análisis de sensibilidad realizado con una disminución del 25% y 30% en los ingresos determinó que es el escenario que más afecta al proyecto, ya que se registró un cambio considerable en los criterios de evaluación obtenidos, lo que hace al proyecto sensible a ese cambio. Se obtuvo una mayor variación en el TIR, VAN y en la relación beneficio costo con respecto a los criterios de evaluación originalmente obtenidos con el análisis normal del proyecto. Así mismo el período de recuperación de la inversión es mayor, es decir se recupera al 4to año de operación del proyecto.



No obstante en los otros escenarios detallados en el cuadro el proyecto es poco sensible, lo que indica que el proyecto es factible de ejecutar.



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

- Existe una factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera para implementación del proyecto que se resume en la generación de utilidades y recuperación de la inversión
- De acuerdo a la investigación de mercado, un 100% de los encuestados están de acuerdo con adquirir los servicios de Consultoría / Asesoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional
- Existe una demanda insatisfecha sumamente grande y se tendrá una participación en el mercado hasta del 5% según se detalla en el presente proyecto, considerando que no sólo el mercado, sino también la disponibilidad de recursos financieros, materiales, infraestructura y sobre todo el talento humano.
- El precio se ha establecido según los resultados que se obtuvieron del estudio de mercado, así como también de acuerdo a una comparación realizada a la competencia.
- Se determinó que la macro localización será en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, y la micro localización de acuerdo al análisis de la matriz locacional se encuentra en la Calle Vicente Cárdenas y Avenida Amazonas, detrás de la Clínica de la Mujer. La Oficina cuenta con un área de Construcción de 121M² y cumple con todos los factores de localización establecidos para la instalación.
- El requerimiento de personal y la estructura funcional y organizacional está determinada considerando la normativa vigente, leyes y regulaciones establecidas en el país.
- La Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional cuenta con una filosofía Organizacional en la que están incluidos la misión, visión, valores, objetivos y metas e indicadores organizacionales que se desean alcanzar, en el giro del negocio, la cual plantea que se anhela lograr según lo planificado, sacando provecho de las fortalezas y oportunidades y minimizando las debilidades y amenazas.
- Los criterios de la evaluación como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio costo, demuestran que este proyecto



es rentable, además que se logra recuperar la inversión en un plazo aceptable, se cubren los gastos y se obtiene utilidad.

- El proyecto tiene estabilidad según el análisis de sensibilidad, se analizaron algunos escenarios para determinar las variables en las cuales el mismo.

5.2.- RECOMENDACIONES

- Ejecutar el presente proyecto
- La Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional debe velar por contar siempre con un servicio de excelencia y con orientación de servicio
- Mantener costos y servicio diferenciado
- Es necesario mantenerse siempre a la vanguardia en el mercado por lo cual siempre se deberá:
- Difundir la filosofía organizacional al personal que labora en la organización
- Determinar las políticas y estrategias que se utilizarán como medio para la comercialización del servicio que brindará la Consultora.
- En lo referente al servicio que brindará, se deberá mantener un registro de los clientes para realizar contactarse con los mismos así también para realizar encuestas de satisfacción al cliente, a

fin de mejorar constantemente los servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.