



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Escuela de Ciencias Contables y Auditoría.

MASTER EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TEMA: Aplicación de sistemas de normas de calidad para la creación de una empresa de asesoría laboral para personas desempleadas o subempleadas, del sector sur de la ciudad de Quito

Tesis de grado previa obtención del título de
Master en Auditoría de Gestión de la Calidad

Autor: Ing. Fátima Lorena Utreras Vargas

Director: Msc. José Marcelo Carpio Sacoto

Centro universitario: Quito

2010



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

Certificación del Director de la Tesis

Ing. Marcelo Carpio Sacoto.

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Fátima Lorena Utreras Vargas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 11 de noviembre de 2011

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Fátima Lorena Utreras Vargas, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Fátima Utreras Vargas

C.I. 1715589892

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Fátima Utreras Vargas

C.I. 1715589892

DEDICATORIA

El presente informe es dedicado a todas las personas que engrandecen mi vida, mi gratitud por su comprensión y amor:

A mi hija Anita Belén por permitir compartir nuestro tiempo juntas, por su sacrificio en estos dos años de estudio, por su paciencia y amor te dedico este pequeño éxito, pues mi mayor éxito en la vida eres tú.

A mi madre Anita, por ser mi compañera y amiga por prodigar cuidado y amor a mi bebe en mis largas ausencias, gracias por ser un ángel en mi vida.

A mi sobrino Pedrito Javier, por llenar el camino de mi vida con magia e ilusión.

.....
Fátima Utreras Vargas

C.I. 1715589892

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja.

.....
Fátima Utreras Vargas

C.I. 1715589892

RESUMEN DEL TRABAJO

El proyecto para la Creación de una Empresa de Asesoría Laboral en base a normas de calidad, para profesionales y personas desempleadas y subempleadas en el DM de Quito, se regirá en principios, técnicas, y herramientas administrativas, que permitan iniciar sus operaciones con planificación, minimizando los riesgos que existen en toda actividad empresarial.

La tesis constará de 3 capítulos que están desarrollados de tal forma que se especifique, detallada y científicamente la configuración, la estructura y sus procesos.

El primer capítulo está basado en la Fundamentación Teórica del Proyecto; en donde se detalla el Marco Teórico, Marco Conceptual, Marco Referencial y Marco Legal, permitiendo plasmar las técnicas y modelo que se propone según lo requiera el proyecto, además de sus tendencias y de forma general el criterio utilizado para argumentar la creación del mismo.

El segundo capítulo consta de un análisis del Macro y Micro Entorno, en donde se analizan los factores externos que afectan directamente el proyecto y su relación con el país, así como los factores internos que intervienen directamente con la Empresa; también se detalla la Investigación del Mercado que se realizará para conocer la tendencia de los posibles clientes; así como sus necesidades, gustos y preferencias, de tal forma que el proyecto permita conocer y establecer las mejores alternativas al momento de diseñar planes estratégicos y aplicar normas de calidad, para llegar a ellos.

El tercer y último capítulo contiene la propuesta del proyecto, manifestado por la Ingeniería del Proyecto, en la que se estructura la organización como tal, utilizando los mejores métodos y estableciendo los puntos más importantes para la constitución de la empresa, elaborando los procesos y las normas de calidad que permitan integrarse al mercado, además se establece la evaluación financiera del Proyecto, en donde se utilizan las mejores alternativas para un resultado óptimo y con beneficios claros, así como

la factibilidad legal y el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de las operaciones del negocio.

Todo ello como resultado de la aplicación de normas de calidad a cada uno de los procesos empresariales.

1. TEMA.

“Aplicación de Normas de Calidad para la creación de una empresa de Asesoría Laboral para personas desempleadas o subempleadas en el sector sur de la Ciudad de Quito”.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

El desempleo y subempleo en que se encuentran profesionales y no profesionales que han desarrollado habilidades, competencias, experiencia y que no pueden insertarse en el mercado laboral, causan grandes problemas sociales, económicos e intrafamiliares, que afectan el desarrollo de la sociedad ecuatoriana y específicamente al de la sociedad quiteña.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Existen personas y profesionales con estudios, habilidades, experiencia y competencias que no pueden insertarse en el mercado laboral. En el mercado laboral siempre existen ofertas laborales vigentes para todas las áreas de trabajo. Para acceder a un puesto de trabajo no solo se requiere tener las competencias técnicas - profesionales sino también desarrollar habilidades, utilizar técnicas, competencias actitudinales que les permitan ofrecer sus servicios profesionalmente, de manera adecuada y eficaz.

La investigación exploratoria demuestra que las personas desempleadas o subempleadas, consideran que no existen las suficientes oportunidades (vacantes) para enrolarse en el mercado laboral, es una realidad latente que aqueja al país; que utilizan de preferencia los avisos clasificados para obtener información de las ofertas laborales vigentes en el mercado, pocos utilizan ayuda profesional a través de agencias de empleo y los que lo hacen están insatisfechos con los servicios que prestan. El tiempo promedio de desempleo es de seis meses, y se consideran capacitados para realizar una búsqueda exitosa

En el estudio realizado se demuestra que un alto porcentaje de personas desempleadas no han recibido una capacitación para realizar una búsqueda de empleo exitosa, lo que limita sus oportunidades para competir en los proceso de selección de personal que el mercado ofrece.

Existen solo tres empresas en la ciudad que brindan capacitación profesional para la búsqueda de empleo.

De un análisis realizado por el Banco Central del Ecuador, se desprende que de la tasa de desempleo actual equivalente al 9.107% (B.C.E.), y del 52.3% de subempleo, más del 84% corresponde a personas con instrucción secundaria y post secundaria (54%) y con instrucción superior (30%) que se encuentran desempleados o subempleados y apenas el 16% de personas que tienen instrucción menor a la secundaria. Lo que demuestra que las personas con educación tienen mayor dificultad de encontrar un empleo.

La grave crisis económica mundial por la cual atravesamos nos hace prever que el número de profesionales desempleados o subempleados en el Distrito Metropolitano de Quito será mayor.

"En escenario actual, lo que algunos denominan una "guerra del talento"¹, los empresarios no solo buscan personas con amplios conocimientos y experiencia - se da por descontado de alguna manera que lo poseen - sino con un sello de pasión que los diferencie a unos de otros y que los hace únicos".

4. OBJETO DE ESTUDIO.

Aplicación de Sistemas de Calidad para la creación de empresas de asesoría laboral.

5. CAMPO DE ACCIÓN.

Sistemas de Normas de Calidad para la creación de una empresa de Asesoría Laboral para personas desempleadas o subempleadas en el sector sur de la Ciudad de Quito.

¹ Tim Sloan The unemployment survival guide

6. OBJETIVO GENERAL.

Aplicar sistemas de normas de calidad en los diferentes procesos empresariales, para la creación de una empresa de asesoría laboral, que considerando los diferentes procesos organizacionales permita alcanzar un adecuado desempeño institucional y la oportuna entrega de ayuda a profesionales o no profesionales, desempleados y subempleados que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito, para que cuenten con las herramientas cognoscitivas necesarias que les permita incursionar con éxito en el mercado laboral. Aportando de manera general a la disminución de los problemas sociales de la ciudad y puntualmente a los problemas intrafamiliares.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 7.1** Fundamentar teóricamente todo el estudio, a través de métodos y técnicas de investigación y recolección de información, las cuales sustenten y validen el presente trabajo.

- 7.2** Realizar un diagnóstico del sector del mercado en el que se desenvolverá la empresa, a través de una investigación que permitirá el conocimiento de las necesidades reales de los profesionales y personas desempleadas o subempleadas que utilizarán los servicios así como los factores externos que determinarán el grado de factibilidad para la creación de la empresa de asesoramiento laboral.

- 7.3** Realizar la propuesta de creación de la empresa, basada en sistemas de normas de calidad, a través de los diferentes procesos de investigación, tales como el organizacional, el de producción, marketing, legal y financiero, determinando finalmente la rentabilidad de la empresa y las estrategias que se deben adoptar oportunamente.

8. MARCO TEÓRICO

Establecer un negocio es comparable a la construcción de un edificio o de una casa, por lo que requiere la realización de un plan muy bien estructurado, que marque las diferentes rutas, tiempos de ejecución, análisis, proyecciones, estudios con el fin de tener éxito en su implementación.

Es un documento escrito de manera formal, que sigue un proceso lógico, coherente, basado en la realidad y orientado a la ejecución el que se incluyen las acciones futuras que deberán realizarse, en un tiempo determinado, tanto por los socios como por sus empleados, para lo cual utilizarán los recursos de que dispone la empresa y procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) con mecanismos y sistemas de calidad que se establezca y que permitirán controlar los logros alcanzados.

9. IDEA A DEFENDER.

La aplicación de normas de calidad en la creación de una empresa de asesoría laboral en el Distrito Metropolitano de Quito, permitirá que aquellas personas que viven en la zona señalada y que se encuentran desempleadas o subempleadas, puedan obtener herramientas cognoscitivas que les permitirá incursionar con mayor facilidad en el mercado laboral, aportando a la solución de problemas sociales e intrafamiliares derivados de lo anotado.

10. VARIABLES.

10.1 Variable Independiente.

La aplicación de sistemas de normas de calidad a la creación de una empresa de asesoramiento laboral para personas desempleadas y subempleadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

10.2 Variable Dependiente

La satisfacción de las necesidades laborales de profesionales y no profesionales, desempleados y subempleados, que viven en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de herramientas cognoscitivas que les permita acceder con mayor facilidad y éxito en el mercado laboral.

11. MARCO METODOLÓGICO.

El Marco metodológico estará determinado de acuerdo a las etapas de investigación establecidas para este estudio:

Tabla 1 - Métodos

CAPÍTULOS.	MÉTODOS.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	RESULTADO.
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	Analítico Sintético.	Secundaria: Revisión bibliográfica, Internet	Todo el proceso estará apoyado en fuentes de información secundaria como Internet, libros que permitirán la recopilación de información importante y relevante para lo cual se analizará y sintetizará la misma con la finalidad de sustentar todo lo expuesto en la propuesta.
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.	Inductivo-Deductivo. Histórico lógico.	Encuestas. Entrevistas. Cuestionarios.	Para analizar el micro entorno será necesario el uso del método Inductivo-deductivo aplicando las diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, permitiendo la obtención de información de proveedores y competidores, así como las necesidades y exigencias del mercado, facilitando enfocar estrategias al target. En macro entorno se realizará un análisis evolutivo de todos los factores externos que influyen directa e indirectamente en la creación de la empresa, y de

			esta forma proyectarse a futuro con el menor riesgo posible.
3. PROPUESTA.	Deductivo-Inductivo.	Primarias. Criterios de Expertos.	Se partirá de información recopilada de casos y experiencias generales para luego levantar y desarrollar la información en base a la investigación propia permitiendo entregar una propuesta real y sustentada; Con el apoyo de criterio de expertos en el tema permitirá elaborar juicios de valor que ayuden a determinar la factibilidad de la idea de negocios.

Elaborado por: la autora

Fuente: Investigación Directa.

12. RESULTADOS ESPERADOS.

12.1 Se fundamentará teóricamente todo el estudio a través de métodos, técnicas de investigación y recolección de información, las cuales sustentarán y validarán el presente trabajo.

12.2 Se realizará un diagnóstico del sector del mercado en el que se desenvolverá la empresa, a través de una investigación que permitirá el conocimiento de las necesidades reales de los profesionales y personas desempleadas o subempleadas que utilizarán los servicios, así como los factores externos que determinan el grado de factibilidad para la creación de la empresa de asesoramiento laboral.

12.3 Se diseñará la propuesta, a través de los diferentes Procesos de Investigación y la aplicación de la calidad, de tal manera que permitirán la consolidación de una empresa eficiente y rentable que cumpla todos los requisitos establecidos en la ley para un correcto funcionamiento.

13. NOVEDAD CIENTÍFICA.

El asesoramiento laboral en la actualidad, solo se limita a proporcionar información de las ofertas laborales vigentes en el mercado y a la elaboración de una hoja de vida o currículum vitae, el ayudar en los procesos de selección y en la capacitación sobre aspectos legales en la relación empleados y empleadores.

El complejo y competitivo mercado laboral requiere que los desempleados desarrollen competencias técnicas, competencias personales, profesionales que son necesarias en la búsqueda o mejoramiento de un empleo. El asesoramiento está dirigido a ayudar a desarrollar estas competencias requeridas con la finalidad de no solo conseguir un empleo sino desarrollar una carrera profesional-

14. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

14.1 Marco Teórico.

El objetivo de este punto es fundamentar teóricamente todo el estudio a través de métodos, técnicas de investigación y recolección de información, las cuales sustenten y validen el presente plan.

14.1.1 Análisis del Entorno.

El entorno en el que se desarrolla una empresa debe ser analizado anualmente para determinar el nivel de influencia que tienen los factores del macro entorno y del micro entorno.

14.1.1.1 Macro entorno.

El diagnóstico del macro entorno incluye factores que a todas las organizaciones pueden afectar, en menor o mayor grado, se entiende por las fuerzas del macro entorno a: las fuerzas político legal, económico, tecnológico, cultural y social.

Las fuerzas del macro-entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este

propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro-entorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro-entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro-entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Las proyecciones o pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

14.1.1.2 Micro entorno.

El Diagnóstico del micro entorno posee algunas fuerzas que influyen en las operaciones de todas las empresas en general, el análisis del micro entorno de la empresa se puede realizar mediante las cinco fuerzas que propone Michael Porter.

a) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) La Rivalidad entre los Competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c) Poder de Negociación de los Proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan

imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

d) Poder de Negociación de los Compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, pues ello lleva a que a mayores exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa se verá obligada eventualmente a disminuir los márgenes de utilidad.

Un ejemplo claro de lo antes anotado son las asociaciones de empleados de empresas, ya sean estas públicas o privadas. Otro ejemplo es la unión que eventualmente pueden demostrar los usuarios de ciertos servicios, como son agua, luz, teléfono e incluso transporte y enseñanza.

“La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.”²

e) Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

14.1.2 Investigación de Mercados.

Una investigación de mercado es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.
- Los canales de distribución más apropiados para el producto.

² Fred David R: Administración Estratégica, Prentice Hall, novena edición, México, 2003.

- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores.

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.

“La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales. La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos. Estos datos son características específicas de nuestro grupo objeto, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.”³

14.1.2.1 La Encuesta en una Investigación de Mercados:

Es un método basado en el diseño de un cuestionario dirigido a una muestra poblacional, que forma parte de un segmento de mercado objetivo, con el fin de inferir conclusiones sobre la población total a la que se desea llegar con el producto o servicio.

Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas o que se presenten alternativas para escoger, de tal manera que la tabulación de la misma se mantenga dentro de parámetros preestablecidos de importancia para el investigador, sin que las respuestas se dispersen demasiado, fuera del tema

³ JANY CASTRO, José Nicolás: Investigación integral de mercados, MC GRAW-HILL, Colombia, 2005.

principal, situación que normalmente sucede con preguntas abiertas. “Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.”⁴

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas se deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer.

Siempre se debe cuidar que la encuesta provea la información necesaria para la posterior evaluación y toma de decisiones. Se debe desarrollar la encuesta cuidando que entregue información referente a la competencia y sus productos, a los clientes, sus gustos y necesidades, al valor que el producto o servicio representa para el segmento de mercado y al monto que el potencial cliente estaría dispuesto a entregar a cambio del bien.

14.1.2.2 La Entrevista.

Es un método basado de igual manera en una serie de preguntas o interrogantes que realiza a personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para el adecuado desarrollo de la empresa, los productos o del servicio.

Por ejemplo:

- Ideas para promoción.
- Estrategias de ventas / mercadeo.

14.1.2.3 Observación.

Otra opción que se tiene para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta del público primario se puede inferir conclusiones. Un ejemplo sería observar cómo las personas se comportan al momento de escoger un producto en el supermercado.

⁴ FISHER, Laura: Introducción a la investigación de mercados, MCGRAW-HILL, Segunda Edición, México, 1990, pág. 8.

14.1.3 Aspectos Generales de la Idea de Negocio.

En esta sección se presentarán todos los procesos y matrices de evaluación que permitirán determinar el nombre, tipo, tamaño, localización de la empresa así como las ventajas competitivas de los productos y servicios a ofertar.

En el caso de este trabajo, la creación de la empresa y la aplicación de normas de calidad que se presenta como tal en el capítulo tres de la propuesta, contará con el proceso organizacional, el proceso de producción, el de marketing, el proceso legal, ambiental y financiero.

14.1.4 Proceso de Investigación de Gestión y Organización Empresarial.

En este proceso se busca tener una organización en la cual exista una administración controlada con gente capaz y que tenga valores éticos, aptitudes suplementarias y que sean creativos e inteligentes. Se planifica contratar gente que posea aptitudes positivas. Se defina su habilidad única y se busca a quienes conviertan sus debilidades en fortalezas y sobre todo utilicen la calidad como parte fundamental del éxito empresarial.

14.1.4.1 Perfil de Personal administrativo.

Sin lugar a dudas, el ingrediente más importante para el éxito de una empresa es el personal. Si se analiza de qué forma se aplicarán las experiencias previas a un nuevo negocio.

Es importante identificar las habilidades que necesita del personal, identificando las responsabilidades de los gerentes, jefes de área y la de los empleados clave. Se explicará las competencias y experiencia que aportarán al negocio.

14.1.4.2 Visión de la Empresa.

La visión empresarial es un objetivo a mediano o largo plazo, dependiendo del emprendedor. Este objetivo busca determinar el rumbo hacia el cual la empresa debe dirigirse, ya sea desde el punto de vista organizacional como desde el punto de vista comercial o financiero.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

“Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.”⁵

14.1.4.3 Misión de la empresa.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

“En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.”⁶

La misión se desarrolla a través de respuestas expresadas literalmente a interrogantes tales como, qué se ofrece al mercado, para qué se lo oferta, cómo se lo entrega, cómo se lo produce, a quién se lo da, quién lo realiza, cómo se lo elabora.

14.1.4.4 Políticas de la empresa.

Las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

⁵ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

⁶ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

Las políticas deben ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción. Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación.

No solamente deben existir políticas a nivel organizacional, sino que cada uno de los departamentos o áreas que conformen la empresa o la idea de negocio, deben desarrollar y seguir sus políticas. De esta manera toda empresa debe contar con políticas administrativas, financieras, de marketing y de ventas, de producción y legales, como base fundamental de organización empresarial.

“Para ser efectivas, las políticas necesitan ser revisadas periódicamente para ajustarse a las necesidades cambiantes de la organización.”⁷

14.1.4.5 Valores de la empresa.

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.”⁸

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Se debe tomar en cuenta que un valor, al nacer de los propios valores de los dueños, emprendedores o idearios del negocio, nacen de las personas y no podemos decir que una persona tiene un valor como la honestidad, por ejemplo, únicamente con su empresa, mientras que no lo será con los clientes o con la competencia. Esto nos indica que los valores empresariales al ser producto de los valores humanos, deben ser aplicados en todo momento, en todo sentido y para

⁷ <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>

⁸ Ibid.

todas las instancias de una organización. Por tanto no se puede decir que un valor es para un elemento único del ambiente empresarial y no para otros.

14.1.4.6 Organigrama Estructural.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Un organigrama correctamente estructurado puede ayudar a tomar decisiones e identificar problemas y cuellos de botella, por tanto es también una herramienta de organización, planificación y ejecución de acciones.

Existen dos tipos principales de organigramas, el estructural y el funcional. El primero ayuda a identificar el orden jerárquico bajo el cual se está desarrollando la empresa y el personal que forma parte de la misma, mientras que el funcional explica indirectamente las tareas que cada uno de los miembros de la organización deben desarrollar, para el adecuado desenvolvimiento empresarial, departamental e individual.

14.1.5 Proceso de Investigación de Servicios.

14.1.5.1 Procesos.

“Proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, interdependientes e ínter actantes, que requieren de insumos, los cuales se procesan para obtener el producto (bien o servicio) el cual llega al cliente externo o interno.”⁹

Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

Un proceso es un elemento de administración, íntimamente relacionado con la dirección de una organización ya que toma tres decisiones fundamentales sobre:

⁹ AQUILINO, Jacobo Clause : Administración de Producción y Operaciones, ED. Mc-GrawHill

- Lo que se va hacer.
- Como Hacerlo.
- Valorizar lo que se ha hecho.

14.1.5.2 Identificación del Proceso.

Si se refiere al Enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas la siguiente característica:

Objetivo: propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.

Responsable: persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.

Alcance: determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones y exclusiones que afectan al objetivo.

Insumos: todo lo que refiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.

Debe determinarse quién provee los insumos, en otras palabras, quien es el proveedor (interno o externo), mejor si se precisa cuál es el proceso que lo provee, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para verificar los resultados.

Productos: todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto.

Recursos: todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.

Duración: para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto. Se conoce usualmente como el “Tiempo de Ciclo”.

Capacidad: lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.









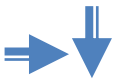




Clasificación y Mapa de Procesos.

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización.

“Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macro procesos, Procesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso). A menor nivel actividades o tareas, es posible que el dueño sea la misma persona que ejecuta todo lo referente al proceso”¹⁰.

¹⁰ AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando: Jorge Escobar: Gestión por Procesos, Panamericana Formas e Impresos S.A., 2007, pág. 30.

Tabla 2 -Símbolos de los Diagramas de Flujo

	OPERACIÓN, ACTIVIDAD
	INSPECCIÓN Y CONTROL
	TRANSPORTE
	ALMACENAMIENTO
	DEMORA
	DECISIÓN
	COMIENZO O FIN DE UN PROCESO
	DIRECCIÓN DEL FLUJO
	ENTRADA MATERIA PRIMA ADICIONAL
	SALIDA: desperdicio o porcentaje defectuoso
	TRANSMISIÓN: Fecha quebrada, representación gráfica de transmisión de información.
	CONECTORES
	DOCUMENTACIÓN: (informes escritos, cartas, impresiones)

Fuente: Luis Fernando Agudelo Tobón.

Elaborado por: la autora

14.1.6 Proceso de Investigación de Marketing.

En este proceso se analizará la situación de la empresa, los productos y servicios a ofertar y mediante objetivos, tácticas y estrategias se tratará de satisfacer las necesidades y exigencias del cliente, concentrándose siempre en la calidad, competitividad y precio.

El proceso de investigación de marketing es un pilar fundamental para cualquier organización o idea de negocio, ya que por su intermedio se podrán posicionar los productos, servicios, marcas y empresas, de acuerdo a como el empresario o emprendedor desee ser percibido por los potenciales clientes.

El proceso de marketing es la base fundamental para el desarrollo posterior del plan de ventas, puesto que no se puede o no se debe realizar ningún tipo de actividad comercial sin el respaldo oportuno y adecuado de estrategias y herramientas de marketing, previamente establecidas y desarrolladas, a través de un plan de marketing.

14.1.6.1 Producto o Servicio.

“El producto o servicio que se oferta por parte de una empresa hoy en día debe poseer alta calidad para poder competir con otra empresa, y se debe tener en cuenta que además la diferenciación hace que el cliente se sienta atraído.”¹¹

Enfoque: Centrado en el producto en sí mismo, centrado en las necesidades del consumidor. Se nombrará el portafolio de productos (gama o conjunto de productos).

14.1.6.2 Clientes.

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a los clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades, sus preferencias y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

14.1.6.3 Conozca a su Competencia.

Uno de los puntos importantes en el marketing de la empresa es considerar a la competencia, sus estrategias de ventas y sus precios. Si se llega a entender por qué la competencia tiene éxito, entonces se estará en una mejor situación para competir con ellos.

La planificación de las estrategias en cuanto al marketing mix se enfoca antes en un análisis, en el establecimiento de la filosofía empresarial, en los clientes y en el desarrollo de la empresa. Luego, se procederá a evaluar y controlar la aplicación de las estrategias ya que si funcionan o no existe una repercusión en los ingresos

¹¹ Diccionario de Marketing, Pág 198.

y costos de la empresa, de lo contrario habrá que hacer ajustes necesarios para garantizar el éxito de la empresa.

14.1.6.4 Plan de Marketing.

“El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma”.¹²

Muchos autores consideran que el plan de marketing genera estrategias comerciales, lo cual no es una realidad al ciento por ciento, ya que el plan de marketing establece las estrategias, tácticas y actividades de marketing como tal, mismas que deberán ser utilizadas como respaldo o herramienta de trabajo para sustentar las estrategias, tácticas y actividades comerciales.

Por ejemplo, una estrategia comercial podría estar representada por la disminución de precios o simplemente precios por debajo de los de la competencia, mientras que las estrategias de marketing estarían dadas por la campaña publicitaria o los medios publicitarios que se utilizarían para dar a conocer el hecho de que la empresa mantiene precios bajos.

La unión de las dos estrategias, comerciales y de marketing, llevan al éxito de la empresa, ninguna puede darse sin el apoyo de la otra, de allí la importancia de un adecuado Plan de Marketing, que respalde las actividades de ventas.

14.1.6.5 Estrategias de Marketing.

Estrategias de Integración.

“Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de

¹² Stanton, William-Michael, Etzel-Brude, Walter: Fundamentos de Marketing, Pág 100.

Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.”¹³

Integración hacia adelante.

Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas; Por ejemplo: Franquicias o sitios WEB, donde el fabricante vende directamente sus productos a los consumidores.

Integración hacia atrás.

Busca la propiedad de los proveedores o el control sobre ellos.

Integración Horizontal o de Crecimiento.

Busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Ejemplo consiguiendo fusionarse con empresas relacionadas para liderar el mercado.

Estrategias Intensivas.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el Mercado.

Busca aumentar la participación de mercado para los productos y servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Incluye aumentar los vendedores, incrementar gastos de publicidad productos con amplias promociones de ventas, aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Se utiliza cuando los mercados no están saturados, cuando las participaciones de los competidores ha disminuido y las ventas totales de la industria han aumentado.

¹³ <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDeIntegracion>

Desarrollo del Mercado.

Introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas, se utiliza cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad. Cuando existen mercados sin explotar, sin saturar, cuando hay recursos para la expansión, exceso de capacidad de producción, cuando la industria se está volviendo global.

Desarrollo del Producto.

Busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales, grandes gastos de investigación y desarrollo.

Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez, cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad, industria de gran crecimiento, tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente sólidos.

Estrategias de Diversificación.

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

Diversificación Concéntrica.

“Es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.”¹⁴

Un ejemplo claro de este tipo de estrategias es el desarrollado por marcas de colas, cuando generan una marca nueva, que se introduce en el mercado a precios mas bajos o competitivos, como una respuesta al incremento de ventas o participación de mercado de otra marca de cola, de la competencia.

Esta acción permite controlar la participación de mercado de la competencia, generando ingresos para la empresa, que contrarrestan la disminución en ventas del producto original. Una vez que pasa el temporal y se ha controlado a la competencia, se puede retirar del mercado el producto especial y continuar con el original, una vez que se ha allanado el camino.

Diversificación Horizontal.

“Se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.”¹⁵

¹⁴ http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/div_conc.htm

Diversificación Horizontal.

Se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición de ha concentrado en una sola industria.

Estrategias Defensivas.

Reducción de Costos.

Reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. La reducción puede ser de venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, líneas de productos, cerrar los negocios marginales y las fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados, y establecer sistemas de control de gastos.

¹⁵ Ibid

Desinversión.

Venta de una parte de la organización, con el fin de reunir un capital para hacer nuevas adquisiciones o inversiones estratégicas. Deshacerse de una parte no rentable.

Liquidación.

Vender todos los activos de una empresa, dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

Estrategias Genéricas de Porter.**Estrategias de Liderazgo de Costos (Bajo costo y mejor valor).**

Debe lograr tener los precios más bajos que sus competidores, con estrategias difíciles de imitar, realizando la cadena de valor de forma eficaz al tanto de avances tecnológicos que permitan reducir costos, siempre que estos precios no sean drásticos que afecten a sus utilidades.

Estrategias de Diferenciación.

Los productos deben cumplir con las necesidades de los consumidores y difícil imitación, bajo un estudio cuidadoso de las necesidades preferencias de los compradores.

Estrategias de Enfoque.

Elegir un nicho o segmento competitivamente atractivo y adecuado para sus propios recursos.

Estrategia de Precios.

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

“En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costos en la distribución entre otros.”¹⁶

Si los precios fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones y servicio.

14.1.6.6 Canales de Distribución.

Es importante estudiar cuales serán los canales de distribución a utilizar, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos.

En términos generales una cadena de distribución se forma por las etapas físicas que un producto debe transitar antes de llegar al consumidor final.

De esta manera, una cadena de distribución inicia siempre con la empresa productora, pasando posteriormente por los mayoristas, minoristas, distribuidores, detallistas y finalmente el consumidor final. En medio de cada una de las etapas antes señaladas, siempre puede haber un intermediario.

14.1.6.7 Promoción.

“Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de

¹⁶ Fred David R: Administración estratégica, Prentice Hall, novena edición, México, 2003.

diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.”¹⁷

La promoción es una estrategia más del plan de marketing, que busca atraer clientes o fidelizar a aquellos que ya consumen el producto.

Una estrategia de promoción puede ser utilizada generalmente en dos ocasiones, la primera cuando la empresa está pasando por una disminución en ventas y sus productos o servicios no están rotando como normalmente deberían hacerlo. La segunda opción es en temporadas especiales, como navidad, día de la madre, etc., con la finalidad de incentivar la compra, por parte de los potenciales clientes y para generar valor agregado frente a la competencia.

14.1.6.8 Servicio post-venta.

Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

14.1.7 Proceso de Investigación de Contabilidad y Finanzas.

Una vez que se realice el estudio de mercado, el estudio técnico, y los aspectos legales, se contará con la información necesaria para empezar a realizar el análisis económico, que no es otra cosa que conocer si el negocio es realmente rentable o no, es decir, permitirá saber si habrá ganancias o pérdidas, a cuánto asciende este monto, en cuanto tiempo recuperar la inversión, cuántos productos se fabricarán y venderán para no perder ni ganar, etc.

¹⁷ <http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>

14.1.7.1 Estado de situación.

“Denominado también Balance General, se elabora al finalizar el período contable para determinar la situación financiera de la empresa en una fecha determinada”¹⁸.

El Estado de Situación Financiera contiene:

- a) Nombre o Razón Social.
- b) Nombre del Estado Financiero.
- c) Fecha.
- d) Activo.
- e) Pasivo.
- f) Patrimonio.
- g) Firmas de legalización.

14.1.7.2 Inversión.

“En el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo”¹⁹.

La inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos.

¹⁸ BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 227

¹⁹ PIERRE, Massé: *La elección de las inversiones*. Sagitario.

En el caso particular de inversión financiera los recursos se colocan en títulos, valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones.

14.1.7.3 Activos Fijos.

Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos tangibles.

14.1.7.4 Activos Diferidos.

Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de las inversiones realizadas por el negocio y que en un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica.

14.1.7.5 Capital de trabajo.

“Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación”.²⁰

²⁰ WESTON, BRIGHAM, “Gerencia Financiera”, Pág. 34-55, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

14.1.7.6 Inversión en Activos Diferidos o Intangibles.

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperación está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos.

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias,

las cuentas incobrables que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras.

14.1.7.7 Gastos de Organización.

“Constituyen los gastos en que se incurre para la constitución de la compañía, rubros que se deben cancelar por conceptos de trámites legales, estos comprenden honorarios de abogado, notarías, inscripciones en las instituciones públicas y privadas respectivamente”.²¹

14.1.7.8 Gastos de Patentes.

Para el funcionamiento de la planta es necesario obtener permisos municipales que permitan el funcionamiento como registro sanitario del producto.

14.1.7.9 Financiamiento.

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa.

14.1.7.10 Pasivos.

“En el pasivo se agrupan las cuentas que demuestran las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas; las cuentas se representan de acuerdo a la fecha de vencimiento, considerándose como corto plazo las deudas que deben

²¹ ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, EPN, “Gerencia Financiera” Pág. 55-68, Ed. EPN, Quito, 2003

ser canceladas dentro del año y como largo plazo las deudas que vencen en periodos mayores de un año”²².

El pasivo está agrupado según su exigibilidad, es decir, a su mayor y menor urgencia. Así, existen pasivos a corto plazo y pasivos a largo plazo. Los pasivos cuyo pago es más urgente producen más tensión sobre el efectivo, por lo que las empresas suelen hacer una lista de sus pasivos en el orden en que se vence la fecha de pago. El poder saber qué cantidad de los pasivos de la empresa son a corto plazo y qué cantidad son a largo plazo, permite a los acreedores evaluar la factibilidad de su empresa de obtener efectivo.

El Pasivo exigible: Es un término en desuso que representa el total de las deudas, documentadas o no, que la empresa tiene con terceros. Suponen financiación ajena. La financiación puede suponer obligaciones con acreedores, bancos u obligacionistas, por ejemplo.

A largo plazo: son obligaciones cuyo vencimiento es de más de un año de la fecha del balance general.

A corto plazo: son obligaciones que tienen que ser saldadas dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, por lo general su vencimiento es de menos de un año.

Pasivo no exigible o fondos propios: Los forma el Capital social y las reservas. Son pasivos, porque pertenecen a los accionistas, pero no es exigible a la empresa su devolución.

Pasivo contingente: obligación posible surgida a raíz de sucesos pasados, cuya existencia dependa de un suceso futuro o que no está recogida en los libros por no obligar a la empresa a desprenderse de recursos en el presente o no ser susceptible de cuantificación en el presente. En caso de cumplirse las circunstancias, se genera la obligación a terceros. Un ejemplo muy común son los litigios judiciales, con la consecuente obligación en el caso de una sentencia en contra. Es decir, es un pasivo probable o eventual pero no definitivo.

²²BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 230

14.1.7.11 Patrimonio.

“En el patrimonio se agrupan las cuentas que representan el derecho del propietario o propietarios sobre el activo de la empresa”²³.

El patrimonio lo conforman las siguientes cuentas: Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería, aportes de socios o accionistas para futuras capitalizaciones, Reservas: Reserva Legal, Reserva Estatutaria, Reserva Facultativa, Utilidad o pérdida acumuladas de ejercicios anteriores, Utilidad o pérdida del ejercicio después del Impuesto a la Renta.

14.1.7.12 Estado de Situación Inicial.

“Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa”²⁴.

Es el primer balance que se practica en una empresa y con el que se abre el ejercicio económico de la misma. Se trata en definitiva de un resumen del inventario inicial de los bienes, derechos, obligaciones y capital con el que se da comienzo al negocio.

El balance inicial refleja la situación patrimonial de la empresa en el momento preciso en que están a punto de iniciarse las operaciones de la empresa, es decir justo antes de comenzar a registrarse éstas.

Los Balances son documentos obligatorios para el empresario, de gran importancia para conocer la situación en que se encuentra la empresa, por lo que no pueden realizarse de cualquier manera, sino que existe un modelo predeterminado al que debe ajustarse el empresario.

²³ Ibid, pág. 230.

²⁴ BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 201

14.1.7.13 Estado de Resultados.

“Denominado también Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de operaciones. Se elabora al finalizar el período contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa”.²⁵

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

14.1.7.14 Costo de Ventas.

“Es el valor de las ventas de los materiales a precio de costo, es decir al valor que entregó el proveedor”²⁶. Es el valor que forma parte directa de la mercadería.

Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia en las negociaciones con los proveedores se obtendrá un costo de ventas menor, por lo que se puede obtener mayor rentabilidad y sobre todo mantener precios competitivos en el mercado.

14.1.7.15 Costos Variables.

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de las ventas, es decir si se incrementa las ventas sube este costo.

²⁵ Mercedes Ibid, pág. 60.

²⁶ Mercedes Bravo, *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 2010, pág. 60.

14.1.7.16 Costos Fijos.

Son aquellos que no guardan relación con el volumen de las ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir produzca o no la planta se tendrá que incurrir en esos costos.

14.1.7.17 Gastos Administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

14.1.7.18 Gastos de Ventas.

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, como publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización del producto.

14.1.7.19 Gastos Financieros.

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo que se adquirido mediante una institución financiera, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades producidas en un período, en este caso durante la producción anual.

14.1.7.20 Presupuesto de Ingresos.

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la fabricación y venta de los muebles.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción instalada de la planta, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

14.1.7.21 Ingresos por ventas.

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

14.1.7.22 Precio de Venta.

Para establecer el precio de venta es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de producción, considerando como un criterio la tasa activa y pasiva de interés, más la suma de la tasa de riesgo país otorgado por el Banco Central del Ecuador, más la tasa de inflación anual.

14.1.7.23 Flujo de fondos.

“Se elabora al término de de un ejercicio económico o período contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa”²⁷.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

14.1.7.24 Egresos.

Son todos los desembolsos de efectivo que realice la empresa, los mismos que se deben tomar muy en cuenta para la elaboración del flujo de efectivo.

No se debe tomar en cuenta los gastos depreciación y amortización, ya que son cuentas que no generan egreso de efectivo y son considerados escudos fiscales.

²⁷BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 210

14.1.7.25 Evaluación Financiera.

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

14.1.7.26 Valor Actual Neto.

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

14.1.7.27 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

FÓRMULA:

$$\text{TIR} = t_m + (T_M - t_m) * (\text{VAN}^{t_m} / \text{VAN}^{t_m} - \text{VAN}^{T_M})$$

$$\text{TIR} = \quad \%$$

14.1.7.28 Período de Recuperación de la Inversión.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

14.1.7.29 Relación Costo Beneficio.

Expresa el rendimiento, en términos del valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.²⁸

La relación beneficio / costo está representada por la relación:

Ingresos / Egresos.

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancias para poder que uno de los objetivos se cumplan como el de generar beneficios a la empresa y su personal.

El análisis de la relación beneficio costo (B/C) toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

²⁸ ECON. EDILBERTO MENECEZ ALVAREZ, Preparación y Evaluación de Proyectos, pp 191

$B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

$B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, en este caso el proyecto es indiferente.

$B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

14.1.7.30 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio de Producción Física:

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Punto de Equilibrio del Volumen de Ventas:

Fórmula:

$$PE = CF / 1 - (CV / VT)$$

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario.

14.1.8 Proceso de Investigación de Derecho Empresarial.

En esta sección se explica la forma en que se constituirá la empresa legalmente, que clase de compañía se establecerá y como será manejada día a día ante el cliente. Se especifica las políticas, leyes y normas que hay que cumplir, además de la contratación del personal. En conclusión se tendrá en cuenta sobre el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que se debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa.

14.1.9 Proceso de Investigación de Impacto Ambiental y Social.

La gestión ambiental en la empresa es exclusiva del departamento de producción, sin embargo hay que tener el apoyo de los demás departamentos para poder cumplir con la mitigación al daño ambiental y hasta cierto punto, se debe contar con una administración ambiental eficaz dependiendo del tipo de empresa en la cual se pueda tener todo un departamento dedicado a esta actividad de cuidado y protección al ambiente.

14.2 Marco Referencial

Está basada en los diferentes conceptos e investigación propia del problema resolver.

14.2.1 Las Empresas Consultoras y Asesoras.

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del

cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.²⁹

14.2.2 El desempleo y Subempleo.

Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>

se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

El desempleo es, sin lugar a dudas, uno de los mayores problemas económicos y sociales a los que deben enfrentarse las sociedades industrializadas actuales. El debate público sobre la falta de trabajo ha estado centrado fundamentalmente en el análisis de los factores económicos que lo provocan y en la discusión de las políticas económicas más adecuadas para hacerle frente. Este reduccionismo economicista ha desembocado, frecuentemente, en el olvido de las importantes consecuencias que la falta de un puesto de trabajo tiene para aquellas personas que la experimentan. Como se mostrará a continuación, la psicología social ha contribuido de manera significativa a aumentar el conocimiento sobre la experiencia personal del desempleo.

El primer desarrollo de la investigación sobre el impacto psicosocial del desempleo tuvo lugar en la década de los 30, en el contexto de un aumento sin precedentes de las tasas de desempleo provocado por la crisis económica del 29.

“La revisión de estudios realizada por Eisenberg y Lazarsfeld (1938), en la que se recogen más de 100 investigaciones realizadas en diferentes países, deja bien patente la contribución de las ciencias sociales a la comprensión de los efectos del desempleo durante aquellos años. En las investigaciones realizadas en este período, las consecuencias del desempleo fueron descritas, generalmente, como un deterioro significativo de la salud mental, una disminución de la autoestima, una pérdida del sentido del tiempo y una gran apatía, que tuvo sus manifestaciones tanto en la disminución de todas las actividades cotidianas como en la inexistencia de una respuesta política al desempleo por parte de los desempleados.”³⁰

Tras el paréntesis histórico de las décadas de los 50 y los 60, la recesión económica de 1973 y sus ondas repercusiones en el mercado laboral hacen que el desempleo vuelva a convertirse en uno de los mayores problemas sociales y económicos de los países occidentales. La creciente preocupación por las dimensiones psicológicas y sociales del desempleo promovió un nuevo desarrollo

³⁰ <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/D/desempleo.htm>

de la investigación psicosocial sobre el tema, cuya importancia numérica queda plasmada en las numerosas revisiones bibliográficas con las que contamos actualmente.

“Si bien la investigación sobre el impacto del desempleo fue inexistente en nuestro país durante los años 30, esta situación ha cambiado en la actualidad, comenzándose a desarrollar a mediados de los 70 los primeros estudios sobre las consecuencias psicosociales del desempleo. Los progresos de la investigación psicosocial sobre el desempleo en España quedan bien reflejados en la revisión de estudios llevada a cabo por Álvaro y Fraser (1995)”³¹.

De todos los aspectos que abarca el impacto psicológico y social del desempleo, uno de los que mayor interés ha suscitado ha sido el que se refiere a sus efectos sobre el bienestar psicológico.

Actualmente se cuenta con una amplia evidencia empírica que señala que el desempleo tiene un fuerte impacto negativo en la salud mental de quienes lo experimentan.

Las comparaciones transversales entre muestras de empleados y desempleados llevan, de forma consistente, a la conclusión de que éstos últimos presentan un menor nivel de bienestar psicológico general, mayor grado de sentimiento depresivo y de ansiedad, un grado menor de satisfacción con la vida y menor nivel de autoestima.

“Es necesario señalar, no obstante, que con algunos de los índices de salud mental considerados se han obtenido resultados contradictorios. Sirva como ejemplo de ello la falta de unanimidad existente en torno a la asociación entre desempleo y autoestima, existiendo estudios en los que no se ha encontrado evidencia de que los desempleados tengan una imagen más negativa de sí mismos que las personas que tienen un empleo. No obstante, y a pesar de la existencia de algunas contradicciones, se puede decir que en general, y tomada en su conjunto, la investigación transversal sobre el impacto del desempleo en la salud mental señala que hay una asociación significativa entre ambas variables,

³¹ **Alvaro, J.L. y Fraser, C. (1995).** The psychological effects of unemployment in Spain.

siendo las personas desempleadas las que muestran mayores niveles de deterioro psicológico”³².

La conclusión general que puede extraerse de la investigación sobre el impacto psicosocial del desempleo es que éste tiene un fuerte impacto sobre la salud mental de las personas que lo experimentan. A pesar de que existen algunas contradicciones, la evidencia empírica disponible, tomada en su conjunto, nos ofrece una visión inequívoca de las consecuencias negativas que la falta de trabajo tiene para la salud mental, consecuencias que pueden resumirse en un deterioro del bienestar psicológico general, un aumento del sentimiento depresivo, una disminución de la satisfacción con la vida y, con algunas matizaciones, una disminución de la autoestima.

Otro aspecto a considerar a la hora de evaluar los efectos del desempleo es la forma en la que éste incide en la motivación y las actitudes hacia el trabajo. A pesar del indudable interés que reviste esta cuestión, la investigación sobre las relaciones entre el desempleo y las actitudes hacia el trabajo ha sido relativamente escasas en comparación con la que se ha llevado a cabo sobre otras consecuencias derivadas de la falta de trabajo.

“Las investigaciones realizadas no permiten extraer una conclusión clara sobre los cambios motivacionales y actitudinales que acompañan al desempleo. La investigación realizada con desempleados adultos han sido muy escasa y ha llegado a conclusiones contradictorias. Aunque en algunos estudios se ha establecido una asociación entre el desempleo y la aparición de actitudes de rechazo hacia el trabajo (Lawlis, 1971), otros afirman que el desempleo voluntario es poco frecuente (Marsden y Duff, 1975). El período de tiempo que una persona lleve desempleada parece ser un factor importante para que tenga lugar un cambio en la actitud hacia el trabajo. En algunos estudios se ha observado que el compromiso con el trabajo disminuye de forma significativa en personas que llevan largos períodos de tiempo desempleados, pero se mantiene estable cuando el período de desempleo es inferior a 3 meses (Warr y Jackson, 1985).”³³

³² Alvaro, J.L. (1992). Desempleo y bienestar psicológico. Madrid. Siglo XXI.

³³ **Fraser, C. (1989).** Respuesta políticas al desempleo en dos comunidades británicas.

La preocupación por la influencia del desempleo en las actitudes hacia el trabajo es mayor en el caso de los jóvenes, dada la importancia de las primeras experiencias en el mercado de trabajo para la evolución posterior del proceso de socialización laboral. Las experiencias de desempleo en las fases iniciales de la carrera laboral podrían dar lugar a una regresión en el proceso de socialización de los jóvenes cuyas principales manifestaciones, en lo que a las actitudes hacia el trabajo se refiere, serían una disminución de la implicación en el trabajo, una mayor aceptación del hecho de estar desempleado o una actitud más negativa hacia la búsqueda de empleo.

Los resultados que se desprenden de las investigaciones realizadas actualmente son, en líneas generales, muy similares a los que se obtuvieron en los estudios de los años 30. Más aún, el elevado desarrollo metodológico de los estudios actuales y, más concretamente, la progresiva utilización de diseños longitudinales, ha permitido trascender la mera asociación entre desempleo y deterioro psicológico y establecer nexos causales entre ambos. Por tanto, lejos de mostrar una disminución en la actualidad del impacto del desempleo sobre el bienestar psicológico, la investigación desarrollada durante las últimas décadas ha demostrado que el desempleo no sólo está asociado a, sino que es causa de un deterioro significativo de la salud mental de quienes lo experimentan. Los motivos de esta similitud entre la experiencia del desempleo en los años 30 y en la actualidad hay que buscarlos, según Jahoda (1979, 1987) en la estabilidad temporal de las funciones que cumple el empleo y de las necesidades humanas que dichas funciones satisfacen.

La investigación actual presenta, cuando se la compara con la realizada en los años 30, una mayor diversidad metodológica. El predominio actual de estudios cuantitativos no ha impedido que desde la perspectiva cualitativa continúen haciéndose importantes contribuciones a la comprensión de la experiencia del desempleo. No obstante, y dado que la coexistencia de ambos enfoques se traduciría en una mayor comprensión de los aspectos psicológicos y sociales del problema del desempleo, sería conveniente un mayor uso de técnicas cualitativas bien diseñadas y controladas que puedan ayudar no sólo a generar hipótesis sino

también a explicar procesos complejos que no son fácilmente captados mediante el uso de cuestionarios.

La investigación ha ignorado, en general, la influencia del contexto social en el que cobra significado la experiencia del desempleo y las posibles variaciones en la reacción ante el mismo de un contexto cultural a otro. Como señalan Marsh y Alvaro (1990), la investigación sobre el desempleo ha reproducido, en general, un rasgo de las ciencias sociales que ha sido ampliamente criticado: el intento de generar leyes universales sobre la conducta humana a partir de observaciones particulares. Los resultados obtenidos por estos autores al comparar la experiencia del desempleo en contextos culturales diferentes ilustran claramente la conexión entre un valor cultural, como es la centralidad del trabajo, y la experiencia psicológica y muestran la necesidad de adoptar una perspectiva transcultural en el estudio del desempleo.

Finalmente, es necesario señalar la necesidad de un mayor desarrollo de la investigación teórica sobre el impacto psicosocial del desempleo.

14.2.3 Selección preliminar en la Dirección de Recursos Humanos.

En este punto, toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, servirá para saber qué candidatos son los mejores y más aptos para el puesto, debiéndose abrir un expediente para cada candidato, en donde se habrá de colocar toda la información relativa a la selección preliminar.

Los candidatos pre-seleccionados, deberán presentarse con el jefe inmediato superior de donde ocurra la vacante, quien realizará una entrevista con los diversos candidatos, para evaluar las aptitudes técnicas de los candidatos.

Los expedientes relativos a la selección preliminar, serán puestos a consideración del Comité General de Evaluación del Servicio Profesional de Carrera Universitaria, quienes los revisarán y conocerán el punto de vista del jefe inmediato superior de donde ocurra la vacante.

Será en base a la información de referencia como el Comité dictaminará sobre qué candidato es el idóneo para cubrirla. El resultado será publicado al día

siguiente del dictamen, se contará con un plazo de 5 días hábiles para recursos de revisión y en un plazo máximo de 8 días hábiles posteriores a la publicación del dictamen, se propondrá a la Rectoría el nombramiento, que deberá ir acompañado del expediente del concurso, y que contendrá al primer seleccionado, así como a los suplentes primero y segundo, en consonancia con el acta del Comité.

Después de que el candidato haya sido seleccionado, se le practicará un examen médico, el cual se realiza para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto así como para determinar la elegibilidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. Si toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección.

14.2.4 Contratación.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato podrá ser contratado.

Firma del contrato escrito y establecimiento de las bases del contrato psicológico.

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Por otro lado es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y en los demás casos previstos por la ley.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

A la par de las formalidades legales y administrativas entre el individuo y la institución se establece un contrato psicológico que representan las expectativas que tanto el individuo como la universidad esperan de si, en una forma recíproca.

14.2.5 Preparación de la Entrevista de trabajo.

14.2.5.1 Antes de la entrevista:

Manejar un buen comportamiento durante una entrevista de trabajo puede marcar la diferencia entre obtener o no el puesto que el aspirante anhela dentro de una empresa. A continuación se mencionan algunos consejos que pueden ayudar en la entrevista:

1. Acudir a la cita con 10 minutos de anticipación, de esta forma tendrá tiempo para serenarse y relajarse.
2. Caminar con confianza y extienda la mano al saludar.
3. Esperar sin sentarse hasta que el entrevistador se lo indique.
4. No fumar ni masticar chicle. Hacerlo sería obstáculo para una conversación efectiva.
5. Dirigirse a su interlocutor por el apellido. Nunca por su nombre de pila, a menos que sea un amigo personal.
6. Colocar sus pertenencias a un lado, en el suelo o en su regazo. Evite invadir el espacio personal del entrevistador colocando sus cosas en su escritorio.

7. Prestar atención al interlocutor, haga preguntas importantes y pertinentes con respecto al puesto disponible, pero evite hacerlo sobre vacaciones o aumentos de sueldo.
8. Permanecer calmado y confiado, no a la defensiva. Evite actitudes como morderse los labios, movimientos bruscos y repetitivos de las extremidades. Cuide las "muletillas" al expresarse.
9. Al marcharse, estrechar nuevamente la mano del entrevistador y agradecerle por su tiempo. Este momento es propicio para preguntar a qué hora debe regresar y cuando puede conocer la decisión.
10. Cuando se lleve a cabo la entrevista final y el proceso de negociación de salario y prestaciones sociales, deberá ser enfático en cuanto a sus intereses financieros. El aspirante tendrá que mantenerse confiado, su posición a estas alturas es ventajosa debido a que la empresa está interesada en sus servicios.
11. Es importante tener claro el lugar de la cita y la hora.
12. Puntualidad. Si por algún motivo existe algún retraso se debe comunicar de manera anticipada a la Empresa.
13. Vestir de manera correcta y apropiada. Un poco mejor de lo habitual pero sin exageraciones.
14. Reflexionar sobre sus capacidades y cualidades.
15. Tener claro cuáles son sus objetivos profesionales.
16. Saber qué función se desea desempeñar en la Empresa.
17. Conocer qué puedes aportar a la Empresa.
18. Investigar anticipadamente el giro de negocio de la empresa, y así poder hablar de la organización con mayor fluidez.
19. Recoger todos los datos posibles referentes a la Empresa a través de la prensa general, especializada o bien solicitando esta información directamente a la propia Empresa, en asociaciones empresariales, Cámaras de Comercio, Internet, Página Web, etc. Una vez reunida toda la información sobre la empresa, hay que analizarla para tener una idea acerca de su actividad, la importancia en el sector económico al que pertenece, su imagen, su progresión y su futuro.

Información relevante de conocimiento para el aspirante:

- El sector de actividad de la empresa.

- Su plantilla o número de empleados.
- Sus directivos.
- Su implantación nacional y en el extranjero.
- Sus productos y marcas.
- Su capital.
- Su volumen de negocio.
- Sus competidores.
- Sus campañas publicitarias.
- Sus mayores éxitos de venta.

En conclusión, una buena preparación será imprescindible para lograr que en la entrevista de trabajo, el aspirante resalte sobre los demás candidatos para el puesto que deseado.

14.2.5.2 Durante la Entrevista.

1. Saludar a la persona encargada de la entrevista con su nombre si se conoce, mirar a los ojos y apretar la mano sin exagerar.
2. Dar una imagen de naturalidad es esencial, adoptando una postura relajada, aunque sin exceder.
3. Procurar no presentar una comunicación no verbal; manifestar tensión, impaciencia o dudas.
4. Si se es fumador, abstenerse de hacerlo ante cualquier ofrecimiento.
5. El tiempo de la entrevista es limitado. Por tanto no perder el tiempo divagando, establecer los objetivos e intentar convencer al interlocutor de las cualidades que se poseen y del entusiasmo.
6. Dejar que el entrevistador dirija la entrevista. Provocar preguntas que se puedan aprovechar para mostrar conocimiento del sector. No utilizar términos negativos.

7. La seguridad en uno mismo es importante, confianza de sus cualidades y de lo que se podría ofrecer a la empresa. Pensar de forma positiva, clara, sincero y sobre todo decidido.

14.2.5.3 Al final de la Entrevista.

- Intentar, antes de irse, conocer todos los datos sobre la próxima etapa del proceso de selección: dónde, cuándo y con quién tendrá lugar.
- Memorizar el nombre de quien realizó la entrevista.
- Evaluar el éxito de la entrevista, resaltando puntos positivos y negativos del encuentro. Apuntar las conclusiones, indicando los puntos a mejorar en sucesivas entrevistas. Pasado un tiempo, si no se reciben noticias, llamar e informarse del proceso de selección.³⁴

14.3 Marco Conceptual.

Es importante tener los conceptos y conocimientos claros, necesarios, enfocados y dirigidos con el propósito de llevar de forma ordenada el proceso para la propuesta de la creación de un plan de negocios.

14.3.1 Asesoría.

Dar consejo o brindar ayuda en determinado ámbito requerido.

14.3.1.1 Asesoría Laboral.

Su objetivo es atender las consultas y entregar asesoría en materias laborales y provisionales de trabajadores y empleadores, principalmente Microempresarios. Asimismo permite a los consultantes formular denuncias, respecto a situaciones que importen infracciones a la legislación laboral, generando un Procedimiento de Fiscalización. En el caso de trabajadores con relación laboral terminada, interponer reclamo que genera un Acuerdo de Conciliación con su ex empleador.

³⁴ <http://www.personal.able.es/cm.perez/entrevistatrabajo.htm>

14.3.1.2 Aspirante.

Persona que pretende un empleo, distinción, título.

14.3.1.3 Balanza Comercial.

Esta variable registra las cifras netas de comercio de bienes y servicios de un país, además de los ingresos netos por concepto de alquileres, intereses, beneficios y dividendos, las transferencias netas y los pagos (como pagos de los fondos de pensiones y remesas de los trabajadores) desde y hacia el resto del mundo durante el período especificado. Estas cifras se calculan al tipo de cambio corriente, es decir sin tomar en cuenta la paridad del poder adquisitivo (PPA).

14.3.1.4 Compañía.

Sociedad o junta de personas unidas con un mismo fin que se encuentra ejerciendo actividades de económicas de producción o comercialización.

14.3.1.5 Contrato de Trabajo.

Es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

14.3.1.6 Competencias.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

14.3.1.7 Currículum Vitae-Hoja de Vida.

Es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida (como bien indica el término latino vitae) independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección. La estructura suele ser datos personales, académicos, experiencia, idiomas, informática y otros datos, todo ello en orden cronológico de adquisición.

14.3.1.8 Comercializadora.

Individuo o persona cuya actividad legalmente reconocida es el comercio.

14.3.1.9 Desempleo.

Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

14.3.1.10 Desempleo Abierto.

Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

14.3.1.11 Desempleo Oculto.

Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores), por algunas de las siguientes razones.

14.3.1.12 Empresa.

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

14.3.1.13 Entrevista.

Se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

14.3.1.14 Encuesta.

Recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. En una encuesta bona fide, la muestra no es seleccionada caprichosamente o sólo de personas que se ofrecen como voluntarios para participar. La muestra es seleccionada científicamente de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionada. Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.³⁵

14.3.1.15 Esperanza de Vida

La esperanza de vida al nacer es una medida general de la calidad de vida en un país y resume la tasa de mortalidad para todas las edades. También puede ser pensada como un indicador de la tasa de retorno potencial de la inversión en capital humano y es necesaria para el cálculo actuarial de diversas medidas,

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#quees>

14.3.1.16 Franquicia.

Autorización o Derecho a utilizar el nombre, marca, o propiedad industrial de un producto o servicio durante determinado período de tiempo.

14.3.1.17 Intangibilidad.

Los servicios son intangibles debido a que antes de que sean comprados no se pueden ver, gustar, palpar, oír ni olfatear. Esto provoca incertidumbre en quien los pretende adquirir, y para reducirla, el cliente buscará evidencia sobre la calidad del servicio según vean el lugar, la gente, el equipo, la comunicación escrita, los símbolos, el precio y otros elementos asociados.

Por lo tanto, la preocupación del proveedor del servicio deberá ser manejar la evidencia, con el fin de hacer tangible lo intangible.

14.3.1.18 Inseparabilidad.

Los servicios generalmente son producidos y consumidos al mismo tiempo. Por el contrario, los productos físicos son fabricados, inventariados y distribuidos por múltiples revendedores y posteriormente consumidos.

Si el servicio es proporcionado por una persona, entonces la persona forma parte del servicio.

14.3.1.19 Legal.

Que cumple con las leyes, estatutos, reglamentos y normas establecidas.

14.3.1.20 Marca.

Señal o distintivo que un productor o creador pone a su producto, para distinguirlos de los demás.

14.3.1.21 Ocupados.

Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

14.3.1.22 Ocupados Plenos.

La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

14.3.1.23 Ocupados no clasificados.

Son aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos.

14.3.1.24 Oferta Laboral.

La oferta laboral interna consiste de todos los individuos que están empleados en una organización que pueden ayudar a cubrir demandas futuras al ser promovidos o transferidos o para llenar una vacante.

14.3.1.25 Persona Natural.

Individuo de la especie humana, hombre o mujer que ha permanecido vivo fuera del vientre de su madre algún tiempo.

14.3.1.26 Perona Jurídica.

Un conjunto de personas naturales unidas bajo unos objetivos comunes, constituidos legalmente bajo una razón social, que cumple con los requisitos establecido por la ley para poder adquirir obligaciones responsabilidades y derechos.

14.3.1.27 PIB Producto Interno Bruto.

El PIB, es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, en conclusión son todos los ingresos generados por las fuerzas y sectores productivos del estado, los mismos que atraen ingresos o divisas al país y ayudan a dinamizar la economía.

14.3.1.28 Propiedad Industrial.

Derecho o propiedad de disponer de una cosa que se encuentra en dominio del beneficiario concerniente a la industria.

14.3.1.29 Población en edad de Trabajar (PET).

Comprende a todas las personas de 10 años y más.

14.3.1.30 Población económicamente activa (PEA).

Está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aun que no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

14.3.1.31 Proceso de Selección.

Es un proceso mediante el cual se tiene que escoger a las personas más idóneas para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado

el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico.

14.3.1.32 Perfil Profesional.

El perfil profesional debe identificar el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que debe poseer el egresado para un óptimo desempeño profesional.

14.3.1.33 Presupuesto.

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

14.3.1.34 Perecibles.

Los servicios no pueden ser almacenados o inventariados. Si no se utilizan cuando se ofrecen, se pierden. Ejemplos, una sala de cine vacía o una cama de hospital sin uso representan un ingreso que se ha perdido para siempre. Y la implicación estratégica de esta característica tiene que ver con que una demanda impredecible puede causar serias dificultades.

La mejor manera de evitar lo perecibles del servicio es hacer una buena conciliación entre la oferta y la demanda, lo cual se puede lograr de dos formas, ajustando la oferta, o suavizando la demanda.

14.3.1.35 Subempleo.

Ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También suele llamarse subempleados, en las estadísticas sobre ocupación, al conjunto de personas que no trabajan un número mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, sin suficiente regularidad.

14.3.1.36 Subempleados.

Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo". Este conjunto se divide en: subempleados visibles y en otras formas de subempleo.

14.3.1.37 Solicitud de Empleo.

Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia profesional del individuo que la llena.

Dentro de los requisitos que se deben llenar en una solicitud de empleo se mencionan los siguientes: Nombre, domicilio, fecha de nacimiento, ciudad de nacimiento, edad, escolaridad, número de seguro social, nacionalidad, experiencia laboral, referencias personales.

14.3.1.38 Trabajo.

Palabra que suele significar al esfuerzo, frecuentemente al esfuerzo humano, tiene como sinónimo la palabra labor. Etimológicamente trabajo deriva de una tortura de la antigua Roma cuyo nombre en latín era tripaliūm (tres palos), se extendió el verbo tripaliāre como sinónimo de torturar o torturarse, posteriormente la palabra mutó en el castellano arcaico a trebejare ya con el significado de esfuerzo y luego surgió trabajar como sinónimo de laborar.

14.3.1.39 Test de Evaluación.

Prueba destinada a evaluar conocimientos o aptitudes, en la cual hay que elegir la respuesta correcta entre varias opciones previamente fijadas.

14.3.1.40 Vacante.

Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad: Que está sin proveer.

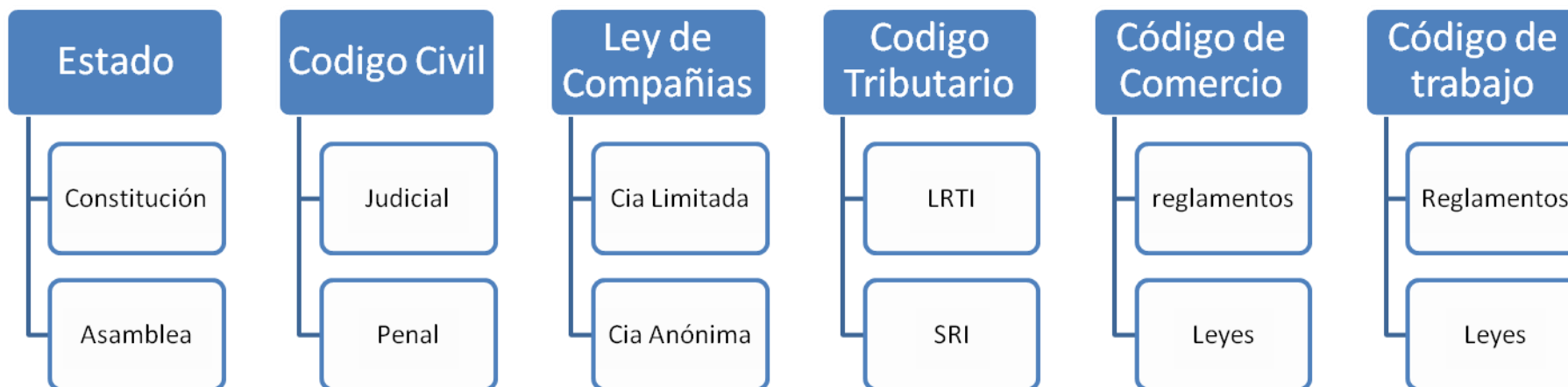
14.3.1.41 Variabilidad.

Los servicios son altamente variables debido a que dependen de quién, cuándo y dónde se provean. El principal riesgo derivado de esta característica es la irregularidad en la calidad del servicio ofrecido. La respuesta lógica está en seguir algunos pasos hacia el control de calidad.

Algunos de ellos tienen que ver con invertir en una buena selección y entrenamiento de personal; estandarizar el proceso de ejecución del servicio; monitorear la satisfacción del consumidor a través de sistemas de quejas.

14.4 Marco Legal.

Figure 1 - Marco Legal / Organismos de regulación y control de empresas.



Elaborado por: La autora.

Todas las empresas o sociedades se encuentran sujetas a disposiciones legales como:

Constitución Política del Ecuador.

En la constitución política se establecen los derechos vigentes que rigen a los ecuatorianos, así como la igualdad en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma; religión, filiación política, posición económica, orientación sexual; estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole, de la misma manera la libertad de expresión, de trabajo, de reuniones asociaciones.³⁶

Ley de Compañías.

“Es el conjunto de leyes y normas establecidas, que la empresa legalmente constituida debe respetar y cumplir para evitar ser sancionada y cumplir con el progreso del país. En el Ecuador dada a la mayor actividad se considera a las siguientes compañías:

- a) La Compañía de Responsabilidad Limitada esta se integra entre dos o más personas, sus aportaciones son de \$400.00 sus actividades son actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles.

- b) La Compañía Anónima está integrada por capital dividido en acciones negociables, sus aportaciones pueden ser en dinero o no, en un monto de \$800,00”.³⁷

La Superintendencia de Compañías.

Es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas en la Ley de Compañías.³⁸

³⁶ Constitución Política de la República del Ecuador, 1999, Pág. 8.9.

³⁷ Ley de Compañías, Abril 7 de 1999, Pág. 28

³⁸ www.leyes.ecuador/gov.ec%

Código Civil.

Con antelación ya regula conductas y valores que deben ser observadas para crear, modificar o extinguir una relación jurídica y cuando son desconocidas existe la potestad de su titular de acudir ante el órgano jurisdiccional para restablecer el derecho vulnerado, reclamando una o varias pretensiones que la materializamos en una demanda civil, mediante la cual se reclama al órgano jurisdiccional dar una solución adecuada al caso controvertido con relevancia jurídica, aplicando las disposiciones legales que estén o no codificadas.³⁹

El Código Tributario.

Es un conjunto orgánico y sistemático de las disposiciones y normas que regulan la materia tributaria en general.

El Código de Comercio.

Es el tratado que rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.⁴⁰

El Código del Trabajo.

Constituye la legislación básica que regula las relaciones laborales, consagrando los principios que informan el sistema y estableciendo los derechos y obligaciones para trabajadores y empleadores, además de los procedimientos para ejercerlos durante la vigencia de la relación así como ante eventuales discrepancias al término de ésta.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid

1. CAPÍTULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial de este trabajo de investigación intitulado, **APLICACIÓN DE SISTEMAS DE NORMAS DE CALIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA LABORAL PARA PERSONAS DESEMPLEADAS O SUBEMPLEADAS, DEL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO**, permitirá crear una empresa de asesoría laboral en base a la adopción de un sistema de gestión de calidad que posibilitará la implantación de la modalidad del trabajo por procesos a fin de que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión, la toma de decisiones en forma competitiva, utilizando nuevas técnicas y prácticas operativas que alcancen el máximo rendimiento en el empleo del recurso humano, financiero, material y tecnológico, en concordancia con la racionalización de los trámites administrativos en los diferentes niveles de la unidad, cubriendo las necesidades y expectativas institucionales, así como de los clientes externos.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos. Toda organización tiene la necesidad de alcanzar "buenos resultados" empresariales para subsistir. Para alcanzar dicho objetivo necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los "buenos resultados".

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia de normas ISO 9000 como en el Modelo EFQM.

FIGURA 1: THE ISO 9001 – 2000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MODEL.

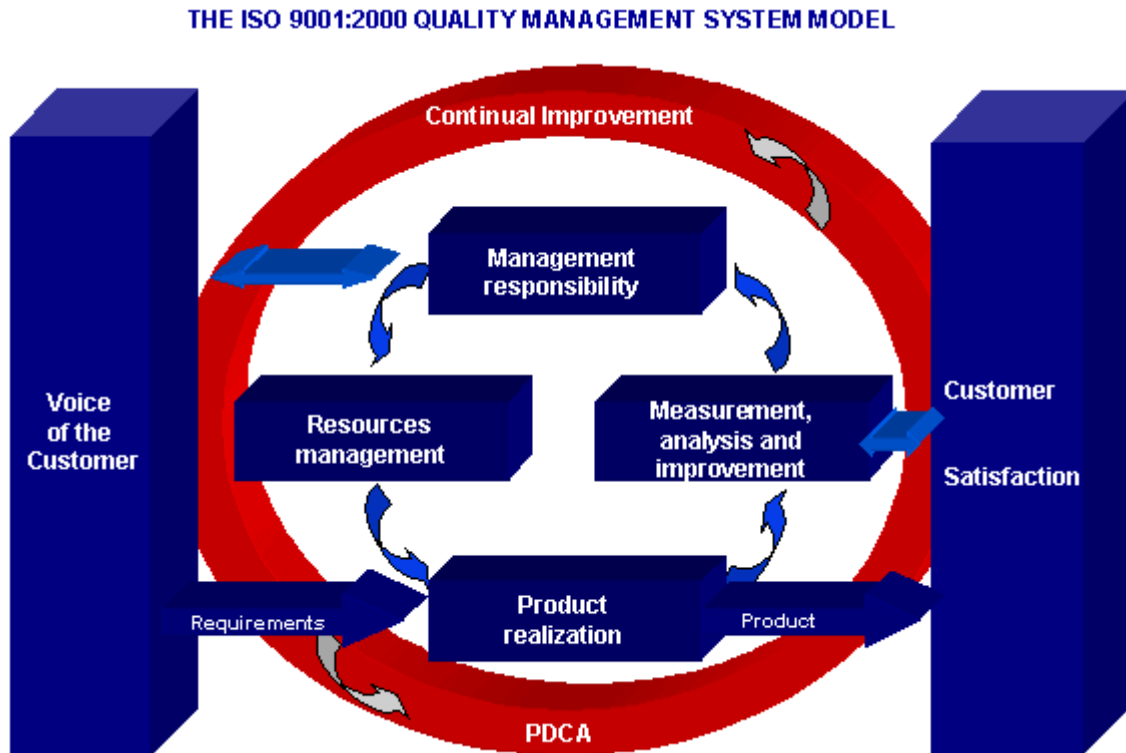


FIGURA: 1 THE ISO 9001:2000

FUENTE: TU PORTAL.COM

La eficacia y eficiencia de la empresa en creación se vera reflejada en sus procesos, adicionalmente se deberá reflexionar sobre estos conceptos que serán de amplia utilidad en razón de los siguientes aspectos:

- **Menores costos y ciclos de tiempos más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.-** Mediante los procesos se optimizará la organización y por ende la utilización de los recursos disponibles como materias primas, cadena de suministros, financiamiento, entre otros.

- **Mejora consistente y resultados predecibles.-** Se conoce con exactitud cómo funciona la organización y su capacidad para lograr objetivos; se podrán obtener resultados exactos mediante la aplicación de fórmulas matemáticas con el mejoramiento de datos e información. De esta manera se eliminarán incertidumbres, y se podrá trabajar sobre un entorno predecible que facilite el logro de metas y objetivos. Resulta más factible la planificación, toma de decisiones, corrección y mejora de procesos individuales que se adapten al contexto general de la organización.

- **Enfoque adecuado y prioritario para mejorar las oportunidades.-** Mantener una perspectiva adecuada de los procesos claves, es importante porque permitirá ajustar solo los procesos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, y obtener mejores resultados.
- **Define de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.-** Definir de forma clara y exhaustiva los requerimientos y procedimientos del sistema productivo es imprescindible para que esta información pueda facilitar a cualquier miembro de la organización tomar las decisiones más correctas.
- **Establecer claramente las responsabilidades y obligaciones para el manejo de las actividades claves.-** Las actividades deberán encontrarse agrupadas adecuadamente al proceso correspondiente, sin mayor complejidad y obteniendo el mayor aprovechamiento de las mismas. En caso de ser actividades de mayor relevancia habrá que analizarlas con mayor cuidado y rigor.
- **Analiza y mide capacidad de las actividades claves.-** Obtener información de los procesos que permitan cumplir las necesidades del sistema de gestión; para lo cual conoceremos con precisión las fuerzas y debilidades, hechos que nos posibilitarán actuar correctamente y predecir cambios o situaciones adversas.
- **Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.-** Cada miembro de la organización conoce con precisión de que proceso forma parte, cual es su grado de responsabilidad e implicación en el mismo, sabe lo que se necesita y espera de él. No debe intervenir en otros procesos más de lo que sea necesario.
- **Se centra en factores como los recursos, métodos y materiales para mejorar las actividades claves de la organización.-** Posibilitará el mejor aprovechamiento de los recursos, asignando de manera óptima los elementos necesarios que requieran para lograr sus objetivos.
- **Evalúa riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, proveedores y otras partes interesadas.-** En síntesis se puede decir que una adecuada estructuración de procesos mejorará las posibilidades y la capacidad de adaptación, minimizará la influencia sobre otros procesos y el resultado final,

permitiendo una rápida resolución y facilitando información para la elaboración de un plan estratégico adecuado.

La gestión estratégica por procesos es la forma más avanzada de trabajar en equipo, con técnicas como el “Justo a Tiempo”, indicadores de gestión, “Balanced Scorecard” (BSC), estrategias proactivas, entre otros, y que hace que los miembros del equipo se adueñen del proceso y crezca su sentido de pertenencia hacia la Institución.

1.2 PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CALIDAD.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal,...).

Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar al cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualesquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.).

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo

ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la diana (satisfacer al cliente) ya era difícil, ahora la diana se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Cada organización tiene que identificar en qué mercado está actuando y determinar cuáles son las expectativas de los clientes que tiene (o de los que desearía tener) respecto a los atributos del servicio que contratan. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un SGC estructurado.

La **dirección** (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho **principios de gestión de la calidad** que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

Los problemas que afligen a las organizaciones modernas no son problemas relacionados con las tareas. Son problemas relacionados con los procesos y actividades.

La razón del por qué somos lentos en entregar un resultado no tiene relación con que nuestro personal realice sus tareas individuales en forma lenta e ineficiente; cincuenta años de estudios de tiempos y movimientos y automatización han sido testigos de ello.

Somos lentos porque algunas personas están llevando a cabo tareas que no deberían realizarse para conseguir el resultado deseado, o porque no tenemos las capacidades adecuadas de procesamiento, o porque no establecemos las prioridades como debiéramos. Nuestros resultados no están llenos de errores porque las personas llevan a cabo sus tareas en forma inexacta, sino porque no entienden bien las instrucciones de sus superiores, o porque interpretan inadecuadamente la información que proviene de sus compañeros de trabajo. Somos inflexibles no porque los individuos estén cerrados en formas rígidas de trabajar, sino porque nadie comprende bien cómo se combinan las tareas individuales para crear un resultado. Nosotros no entregamos un servicio insatisfactorio porque nuestros empleados sean hostiles con los clientes, sino porque los empleados no disponen de la información y la perspectiva necesaria para explicarle a los clientes el estado del proceso cuyo resultado están esperando. Experimentamos altos costos no porque nuestras tareas individuales sean costosas, sino porque empleamos muchas personas para asegurar que los resultados de las tareas individuales se combinen de forma tal, que puedan entregarse finalmente a los consumidores. En resumen, nuestros problemas no radican en el desempeño de tareas y actividades individuales, las unidades de trabajo, sino en los procesos, en cómo las unidades se conjugan como un todo. Durante décadas, las organizaciones han estado trabajando hasta el cansancio los problemas relacionados con las tareas, pero no se han concentrado para nada en los procesos.

Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia

Organización enfocada a los clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas, es fundamental.

1. Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

2. Compromiso de todo el personal.

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

3. **Enfoque a procesos**

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

4. **Enfoque del sistema hacia la gestión**

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

5. **La mejora continua.**

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

6. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.**

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

7. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

FIGURA 2: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD / MEJORA CONTINUA

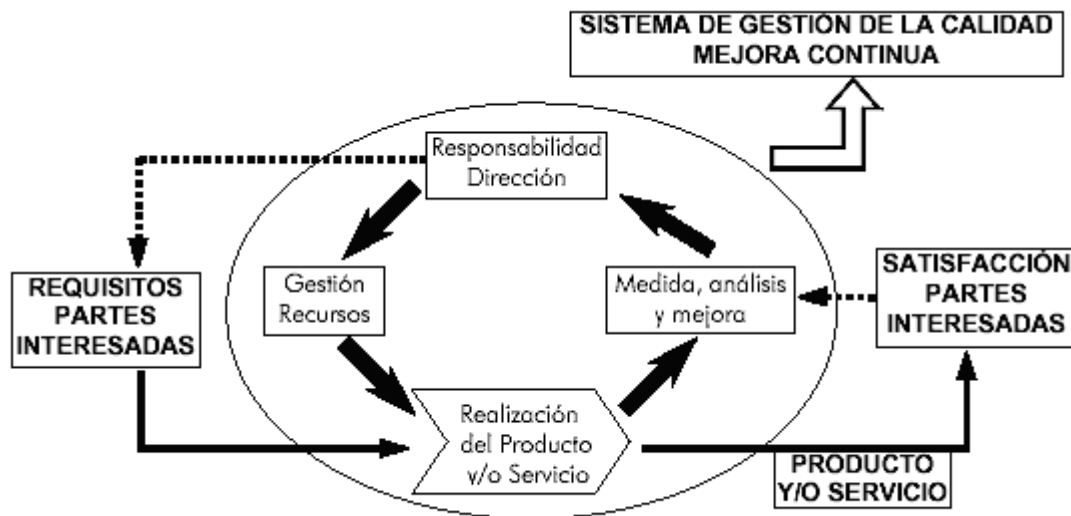


FIGURA 2: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
FUENTE: TU PORTAL.COM

En forma lenta e incluso con cierto rechazo, las empresas norteamericanas empezaron en los años' 80 a adoptar nuevos métodos de mejoramiento comercial que se centraban en el proceso. Los dos más conocidos y más exitosos fueron la gestión de calidad total (TQM, por su sigla en inglés para Total Quality Management) y la reingeniería. A través de un largo periodo de aplicación intensiva es estas técnicas, los negocios norteamericanos lograron un gran avance en la superación de los problemas asociados a los procesos. Se eliminaron las tareas innecesarias, se reordenaron o combinaron las restantes, la información se compartió entre todas las personas involucradas en el proceso, y así muchas otras cosas. Como resultado, se realizaron mejoramientos de gran envergadura en la rapidez, exactitud, flexibilidad, calidad, servicio y costo. La aplicación de programas de mejoramiento de los negocios de las empresas estadounidenses, y en la revitalización de la economía norteamericana durante los años 90.

El cambio al centrarse en el proceso no es en primera instancia un cambio estructural (aunque, puede tener implicaciones estructurales profundas y duraderas), No se ha comunicado a través de un nuevo organigrama ni mediante la asignación de nuevos títulos gerenciales. Centrarse en el proceso significa que todas las personas en la empresa reconocen y se concentran en sus procesos. Este cambio aparentemente

simple y modesto, tiene interminables ramificaciones para el funcionamiento de los negocios y para las vidas de las personas que trabajan en ellos.⁴¹

Bajo el enfoque de control del proceso, se podrá determinar que la calidad no solo estará presente en el producto final sino en las actividades previas a su creación, por lo tanto es necesario conceptuar a la organización como un conjunto de procesos cuyas actividades son estructuradas sistemáticamente para la producción de productos y/o servicios que tengan valor agregado para los usuarios finales. La organización basada en procesos estará preparada para aprender y tener referencias para mantener e incrementar su competitividad

1.2. Proceso de Investigación de Servicios.

1.2.1.1. Procesos.

“Proceso es un conjunto de actividades que son interrelacionadas, interdependientes e ínter actantes que requieren de insumos, los cuales se procesan y se obtiene el producto (bien o servicio) el cual llega al cliente externo o interno.”⁴²

Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

Un proceso es un elemento de Administración, íntimamente relacionado con la dirección de una organización ya que toma tres decisiones fundamentales sobre:

- Lo que se va hacer.
- Como Hacerlo.
- Valorizar lo que se ha hecho.

⁴¹ HAMMER Michael, “Más Allá de la Reingeniería, capítulo: El Triunfo del Proceso” HapperBusiness, New York, 1996

⁴² AQUILINO, Jacobo Clause : Administración de Producción y Operaciones, ED. Mc-GrawHill

1.2.1.2. Identificación del Proceso.

Si se refiere al Enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas la siguiente característica:

Objetivo: propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.

Responsable: persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.

Alcance: determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones y exclusiones que afectan al objetivo.

Insumos: todo lo que refiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.

Debe determinarse quién provee los insumos, en otras palabras, quien es el proveedor (interno o externo), mejor si se precisa cuál es el proceso que lo provee, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para verificar los resultados.

Productos: todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto.

Recursos: todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.

Duración: para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto. Se conoce usualmente como el “Tiempo de Ciclo”.

Capacidad: lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

Clasificación y Mapa de Procesos.

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización.

“Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macro procesos, Procesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso). A menor nivel actividades o tareas, es posible que el dueño sea la misma persona que ejecuta todo lo referente al proceso”⁴³.

⁴³ AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando: Jorge Escobar: Gestión por Procesos, Panamericana Formas e Impresos S.A., 2007, pág. 30.

Tabla 1 -Símbolos de los Diagramas de Flujo









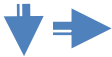



	OPERACIÓN, ACTIVIDAD
	INSPECCIÓN Y CONTROL
	TRANSPORTE
	ALMACENAMIENTO
	DEMORA
	DECISIÓN
	COMIENZO O FIN DE UN PROCESO
	DIRECCIÓN DEL FLUJO
	ENTRADA MATERIA PRIMA ADICIONAL
	SALIDA: desperdicio o porcentaje defectuoso
	TRANSMISIÓN: Fecha quebrada, representación gráfica de transmisión de información.
	CONECTORES
	DOCUMENTACIÓN: (informes escritos, cartas, impresiones)

Tabla 1: Símbolos de Diagramas de Flujo

Fuente: Luis Fernando Agudelo Tobón.

1.2.2. FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de esta norma de: políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado, a más de:

- Entender los procesos para definirlos

- Definirlos para medirlos
- Medirlos para comunicar su desempeño
- Comunicar su desempeño para administrarlos
- Administrarlos para mejorarlos continuamente
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor agregado al usuario

Figura 3: VISIÓN TRADICIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.



FIGURA N 3: VISIÓN TRADICIONAL ORGANIZACIÓN
FUENTE: TU PORTAL

La Gestión Estratégica por Procesos coexistirá con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por lo tanto, procurará su satisfacción. Determinará qué procesos necesitarán ser mejorados o rediseñados, establecerá prioridades y proveerá de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora, que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la Planificación Estratégica Institucional

FIGURA N 4: VISIÓN DE PROCESOS

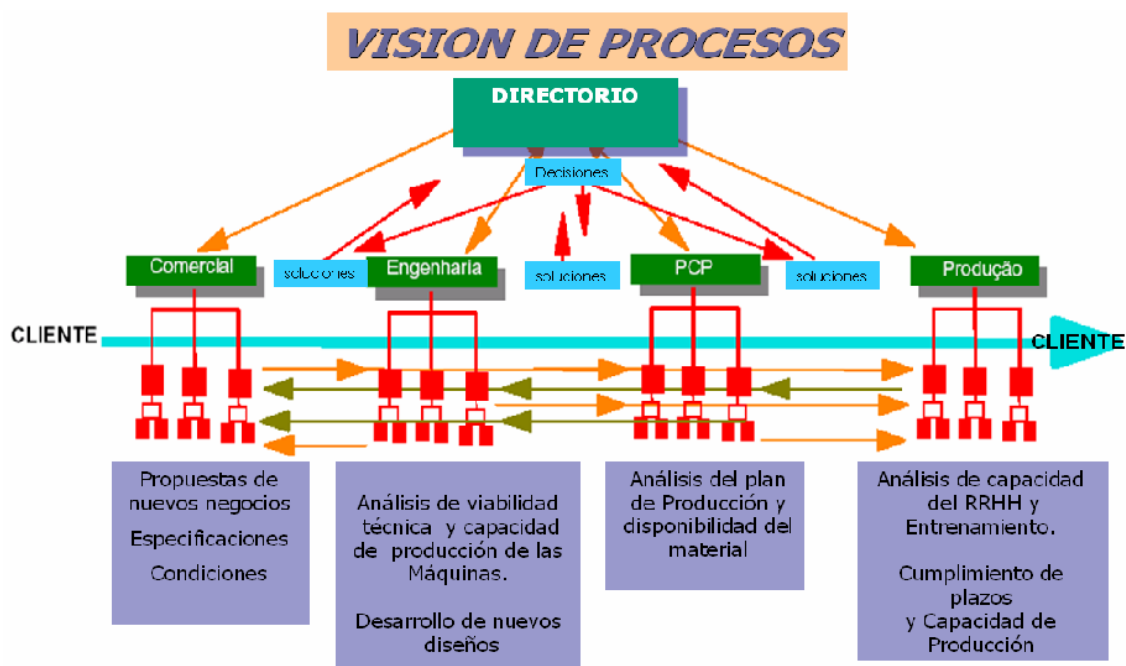


FIGURA N 4: VISIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIÓN
 FUENTE: MEMORIAS GESTIÓN POR PROCESOS 2006 EPN

El mapa de procesos impulsará a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades estarán relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" presentarán la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo plantearán la posibilidad de distinguir entre procesos estratégicos, claves, de soporte, constituyéndose el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se actuará.

Un modelo es una representación de una realidad compleja, realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probará sus premisas y predecirá sus efectos en el cliente. Constituirá la base para que el equipo de procesos aborde el rediseño y mejora, establecerá indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Un método estructurado que utilizará un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos claves. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo

habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y por consiguiente no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluirán a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados, en muchos casos interrelacionados.

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos son esenciales para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de mejoramiento, rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las principales características de la Gestión por Procesos podrán definirse como:

- Incrementar la eficacia
- Reducir costos
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y disminuir los plazos de producción y entrega del servicio

Además estarán presentes en la gestión por procesos otras características novedosas, con respecto a las tradicionales, así podremos aproximar las siguientes:

a) **Identificación y documentación.**- Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados, y por consiguiente no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados, en muchos casos interrelacionados.

- b) **Definición de objetivos.-** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades, expectativas y deseos del cliente.
- c) **Especificación de responsables de los procesos.-** Comúnmente al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.
- d) **La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso.-** El dueño del proceso es una persona que participará en sus actividades. Será esta persona la responsable última del control sobre el mismo desde el principio hasta el final, generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.
- e) **El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso.-** En este caso es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectarán al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.
- f) **Reducción de etapas y tiempos.-** Generalmente existirá una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión por procesos incidirá en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas de manera que el tiempo total del proceso disminuirá.
- g) **Simplificación.-** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación, es característico de esta estrategia de gestión.
- h) **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.-** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportarán en el resultado final. Podrán tratarse de actividades de control duplicadas o simplemente que se llevarán a cabo porque surgieron por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestionará estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deberán realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

i) **Reducción de burocracia.-** Con frecuencia será necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que intervendrá en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afectará fuertemente al personal, por lo que deberá ser cuidadosamente llevado a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

j) **Inclusión de actividades de valor añadido.-** Que incrementarán la satisfacción del cliente del proceso.

1.2.4. CONTROL DEL PROCESO

Controlar un proceso significa asegurar que genera de manera continua, resultados previsibles y satisfactorios.

Para controlar un proceso se debe asignar:

- Unos objetivos
- Unos indicadores cuantitativos para medir el logro de los objetivos.
- Un sistema de medida para cada indicador.
- Un propietario o responsable del proceso.
- Un método de estandarización de su aplicación.
- Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard).
- Mediciones del proceso.
- Costos de calidad.
- Sistemas integrados de información (Tecnología).
- Costeo basado en Actividades ABC.

- Técnicas estadísticas.

El resultado de manejar apropiadamente los procesos es tener:

PROCESOS EFICIENTES	MÍNIMOS RECURSOS
PROCESOS EFICACES	RESULTADOS DESEADOS
PROCESOS EFECTIVOS	MÍNIMOS RECURSOS Y RESULTADOS DESEADOS
PROCESOS ADAPTABLES	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A CLIENTES CAMBIANTES Y NECESIDADES DE LA EMPRESA.

1.2.5. DISEÑO DE LOS PROCESOS

Los procesos al interior de la institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, y se clasifican por su responsabilidad en:⁴⁴

- **Gobernantes:** También denominados **estratégicos**, gobernadores, de dirección, de regulación o de gerenciamiento, y son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.
- **Agregadores de Valor:** Llamados también específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos, y son responsables de generar el portafolio de productos y servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- **De Soporte:** Denominados también **habilitantes**, se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y en procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de staff o administrativos, y son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

⁴⁴ DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, SENRES, Registro Oficial No. 251, del 17 ABRIL 2006.

TABLA 3: DISEÑO DE LOS PROCESOS.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROCESOS ORGANIZACIONALES
Directorios.- Despacho de la primera o segunda autoridad de las instituciones públicas DE ASESORÍA Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación	Procesos Gobernantes
Se identifican con relación a la misión y objetivos institucionales	Procesos Agregadores de Valor
DE APOYO	Procesos Habilitantes o de Soporte
Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaría General	

TABLA 3: DISEÑO DE LOS PROCESOS

FUENTE: TU PORTAL

AUTOR: LA AUTORA

Es importante enunciar que para todos los procesos institucionales se definirán su misión. En los procesos gobernantes, se determinará las atribuciones y responsabilidades conforme a su base legal constitutiva. Para los procesos agregadores de valor y habilitantes se trasladarán los productos establecidos en el portafolio de productos.

1.2.6. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS⁴⁵

- **Macro procesos:** Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.

⁴⁵ Ibid.

- **Procesos:** Descripción de las actividades realizadas en el proceso.
- **Subprocesos:** Constituyen elementos componentes de un proceso.
- **Procedimiento:** Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.
- **Actividad:** Conjunto de tareas involucradas en un proceso.
- **Tarea:** Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.

FIGURA 5: JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

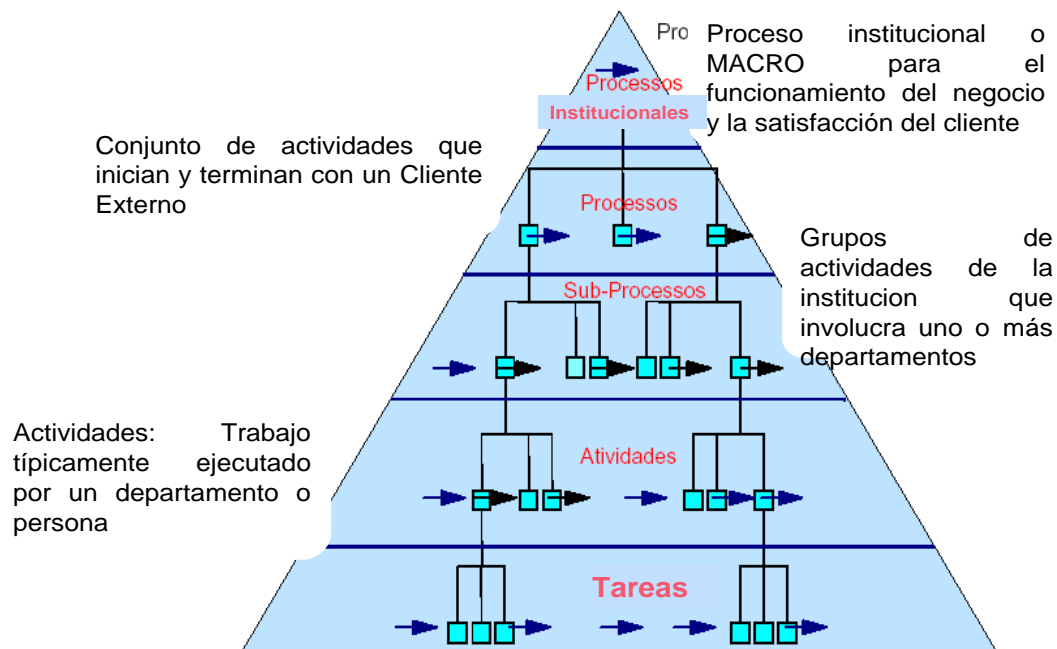


FIGURA 5: JERARQUIA DE LOS PROCESOS

FUENTE: GUÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS 2007 ARMADA DEL ECUADOR

ELABORADO POR: LA AUTORA

1.2.7. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Es el recorrido del proceso, es decir refleja la secuencia de actividades y tareas del mismo, con la finalidad de entenderlo, controlarlo y rediseñarlo. Se representa a través de formas y símbolos gráficos. Los siguientes tipos de diagramas de flujo son los más utilizados⁴⁶:

➤ Diagrama de Bloques

Se utilizan para simplificar procesos prolongados y complejos o documentar tareas individuales.

➤ Diagrama de Flujo ANSI

La simbología aplicada es publicada por la ANSI (American National Standards Institute). A continuación se muestran los símbolos más utilizados en la diagramación de flujogramas.

FIGURA N 6: SÍMBOLOS ESTÁNDAR ANSI, DIAGRAMAS DE FLUJO

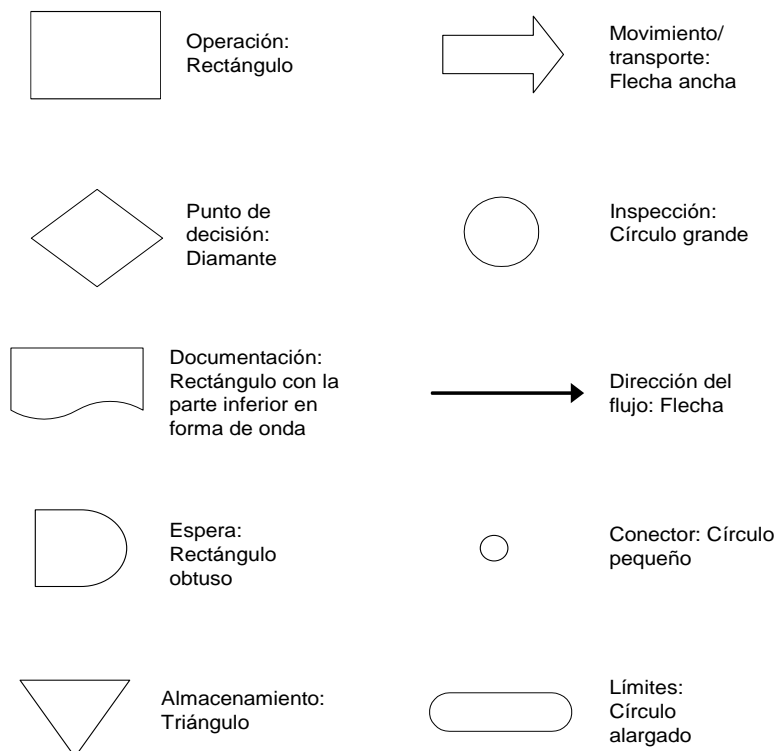


FIGURA N 6: SÍMBOLOS ESTÁNDAR ANSI, DIAGRAMAS DE FLUJO

ELABORADO POR: LA AUTORA

⁴⁶ Ibid.

➤ **Diagrama de Flujo Funcional**

Es una modificación del diagrama estándar, y muestra el movimiento de las actividades a través de las áreas o departamentos de la organización, o entre las personas que intervienen dentro de un proceso.

1.2.8. MANUAL DE PROCESOS

Es el documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles recursos e interrelacionamiento de las unidades y procesos de la institución en función del cliente. Para cada uno de los productos se diseñará el proceso y procedimiento correspondiente.

1.2.8.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS

Fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se genere y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes y usuarios.

1.2.8.2. LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Permiten establecer las tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial al detalle. El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

- **Nombre de la unidad administrativa.-** Denominaciones de las unidades administrativas identificadas en el estatuto.
- **Producto.-** Cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes, se considerará las denominaciones de los productos identificados en el portafolio de productos.

- **Volumen y frecuencia.-** Descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.
- **Tarea.-** Descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una **actividad** para la obtención de un determinado producto.
- **Responsables.-** De conformidad con la tarea se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución, y si son varios con la misma denominación se describirá el número de personas que intervienen en su desarrollo.
- **Tiempo real.-** Tiempo que efectivamente una persona una persona esta realizando una tarea, considerando los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.
- **Tiempo de demora.-** Tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, se considerará los tiempos promedios ente lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

1.2.9. ANÁLISIS DE VALOR

VALOR

Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.

1.2.9.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Partimos de la información identificada, donde cada responsable deberá calificar la tarea que realiza en función del análisis de valor, el cual determina si la tarea realizada agrega valor o no al proceso, sea esta a la organización o al cliente externo, así como también debe identificar si dicha tarea realiza acciones de transporte, archivo o inspección para su respectivo mejoramiento.

El objetivo del análisis de valor agregado es optimizar los pasos que aportan valor agregado y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis de valor agregado persigue tres objetivos:

- En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfaga los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.
- El análisis de valora agregado valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
- Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

1.2.9.2. MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado. Es garantizar que la organización tenga procesos que eliminen los errores, minimicen las demoras, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las necesidades de los clientes y sea de fácil entendimiento.

Las fases del mejoramiento constituyen:

- 1.- **Organización para el Mejoramiento.-** Constituye el establecimiento del equipo de mejoramiento, compromiso institucional.
- 2.- **Comprensión del Proceso.-** Visión estratégica institucional, conocimiento de la institución.
- 3.- **Modernización.-** Define mejorar la eficiencia y eficacia del procedimiento a través de la optimización de tareas administrativas, controles, aprobaciones y papeleos que no agregan valor al procedimiento, simplificación de tareas idénticas que se realizan en

partes diferentes del procedimiento, reducir la complejidad del procedimiento y el tiempo del ciclo del mismo.

- 4.- **Mediciones y Controles.-** Son indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de las tareas.
- 5.- **Mejoramiento Continuo.-** Acciones emprendidas en toda la organización para el incremento de la eficacia y eficiencia de los procedimientos, con el objetivo de generar beneficios adicionales para la organización y sus clientes.

1.2.9.3. PROCEDIMIENTOS MEJORADOS

En el establecimiento de los procedimientos mejorados se considerará:

- Nombre de la unidad administrativa, producto y frecuencia.
- Insumos.- Entradas, ingresos o inicio de un proceso (documentos, proyectos, bases legales y otros) que responden al estándar o criterio de aceptación definido, proceden de un proveedor interno o externo y son necesarios para la consecución del proceso.
- Proveedores.- Persona u organización interna que suministra insumos o entradas, debiendo identificarse el nombre de la institución y/o de la unidad administrativa de la cual proviene dicho insumo.
- Actividades.- Se identificarán todas las actividades secuenciales que se realizan para obtener un producto, deben ser redactadas en verbo infinitivo, así como considerar que una actividad esta constituida por un grupo de tareas.
- Flujo de diagramación.- Describe la representación gráfica del recorrido del proceso, reflejando la secuencia de actividades y tareas, con la finalidad de entenderlo, controlarlo y rediseñarlo.
- Productos intermedios.- Resultado que se genera en cada actividad en el desarrollo de la misma.

- Cliente externo.- Usuario o cliente final externo a la organización, beneficiario del producto o servicio que recibe.
- Especificaciones técnicas.- Para la determinación de las especificaciones técnicas, primero se deberá conocer las necesidades de los clientes internos o externos, a fin de transformarlas en requisitos de entradas, para la generación del producto intermedio, garantizando la calidad y aceptación del producto final.

1.3. INDICADORES DE GESTIÓN.

1.3.1. INTRODUCCIÓN.

Los indicadores son parámetros que permiten controlar, mejorar, comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con éste, para medir el nivel de desempeño actual. Representa una herramienta indispensable dentro de la Gestión de Procesos que implica contar con un cuadro de indicadores que hagan referencia a la calidad y a otros parámetros significativos. Ya que de este modo la empresa contará con puntos de valoración que le permitirá conocer, controlar y mejorar su gestión.

1.3.2. CONCEPTO DE INDICADOR DE GESTIÓN.

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”⁴⁷. Así para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y/o su resultado final, el responsable del proceso deberá definir indicadores que muestren el nivel de desempeño del proceso.

El contar con indicadores permitirá:

- a) Tomar decisiones correctas para lograr resultados esperados.
- b) Estudiar el “balance” de los resultados, y los efectos en conjunto.
- c) Saber si se está cumpliendo con la misión de la empresa.

⁴⁷ MARIÑO, Hernando. Indicadores de Gestión, p 45

Considerando el significado de **indicador**, que es el de dar a entender la situación actual de algo expresándolo como un indicio o señal; y, el de **gestión** como equivalente de administrar o ejecutar; podremos expresar que: Un **indicador de gestión** expresará la situación en que se encuentra un proceso de carácter administrativo dentro de un período de tiempo.

1.3.3. PROPÓSITO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los propósitos de los colaboradores de gestión comprenderán:

- a) Evaluar el desempeño del proceso contra las metas establecidas, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- b) Establecer si el proceso es estable o no para definir el tipo de mejoramiento que se requiere.
- c) Determinar el nivel de desempeño del proceso con el fin de que sirva de punto de partida.
- d) Facilitar y mejorar la comunicación entre el responsable del proceso y quienes lo operan.
- e) Evaluar la competitividad del proceso estableciendo si el grado de mejoramiento realizado es suficiente.

1.3.4. CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El liderazgo por parte de la DIGAFI, es el esfuerzo de los equipos de trabajo y aprendizaje, entre otros, son factores principales para tratar de tener en claro algunas características de los indicadores de gestión, así:

1. Poder medirse, es decir lo que se desea medir sea realmente posible hacerlo, ya sea en términos de grado o porcentaje, por ejemplo el número de plazas de trabajo ocupadas o porcentaje de ocupación en la Dirección General de Administración y Finanzas.
2. Tener significado, el indicador deberá tener una descripción, es decir una breve definición y que se pretende medir, además deberá ser fácilmente reconocido por todas las personas involucradas en el proceso y que necesitarán información de su desempeño.
3. Poder controlarse, el indicador deberá poder controlarse, no podemos controlar situaciones que no son inherentes a nuestra responsabilidad u obedecen a factores externos, sin embargo sí podemos controlar el efecto de los elementos externos en nuestro proceso.
4. Los indicadores se ajustan a los cambios, porque pueden aplicarse en varios períodos.
5. Pueden ser de orden cuantitativo y cualitativo, los que se aplican a objetivos generales; son cualitativos y se relacionan con eficacia (Imagen = Misión); los cuantitativos relacionados con el nivel operativo, orientados hacia la eficiencia y efectividad.
6. Dan señales de alarma, si un informe de gestión es presentado correctamente alerta sobre desviaciones significativas.
7. Son comparables, se le compara con el estándar.
8. Es oportuno, para que se apliquen los correctivos sobre la marcha.
9. Concreto y objetivo, su aplicación debe evitar interpretaciones de tipo subjetivo.

Complementariamente como ejemplos de indicadores se podrá señalar los siguientes:

- Variación de la ejecución presupuestaria.
- Costos de capacitación.
- Horas de elaboración del informe.
- Rotación de la cuenta por cobrar.
- Porcentaje de satisfacción de clientes.
- Frecuencia de accidentes.
- Porcentaje de operaciones exitosas.
- Costo total de la calidad

1.3.4.1. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Inmediatamente se expondrán las fases generalmente aplicadas en el diseño y desarrollo de los indicadores de control de gestión.

a) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La intención del diagnóstico es reconocer los posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema; del mismo modo se establecerá si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e igualar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables, a fin de confirmar en lo posible el éxito organizacional.

b) IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVES

Para el control de gestión es necesario identificar los procesos claves, aquellos lo suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la

situación financiera, pasando por lo comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relación con otros niveles, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, entre otros.

c) DISEÑO DE SISTEMAS DE INDICADORES

Con la definición de las áreas claves, se derivarán los indicadores que permitirán precisar los atributos de dichos procesos y tomar decisiones acertadas para su corrección, un indicador es el vínculo entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permitirá advertir la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas.

Un indicador contemplará el siguiente proceso para su elaboración:

- a) Contar con objetivos y estrategias
- b) Definir los indicadores para los factores claves de éxito
- c) Determinar para cada indicador el estado, principio y grado de gestión.
- d) Diseñar la medición
- e) Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
- f) Estandarizar y formalizar

Identificado un indicador de gestión es ineludible decidir qué y para qué se quiere medir u observar un proceso, si pretendemos medir las entradas de los recursos a ser transformados, medir los resultados parciales de las actividades involucradas en el proceso; o, el resultado final que es el servicio y/o producto. Cuando se quiere medir el resultado final se compara las especificaciones o requerimientos del servicio y/o producto planificado con lo obtenido.

Para dar respuesta a la pregunta ¿qué deseamos medir?, es necesario tomar en cuenta los siguientes conceptos:

TABLA 4: CONCEPTOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES:

CONCEPTO	ETIMOLOGÍA	DEFINICIÓN
EFICIENCIA	Del latín <i>efficientia</i> : acción, fuerza, virtud de producir	Es el criterio que revela la capacidad administrativa de producir lo máximo, con el mínimo de recursos, es hacer las cosas correctamente
EFICACIA	Del latín <i>eficaz</i> : eficaz que tiene el poder de producir el efecto deseado	Es el criterio que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos, es hacer las cosas correctas
EFFECTIVIDAD	Del verbo latino <i>efficere</i> ; ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado	Es el criterio que expresa la relación entre lo logrado y lo programado o entre el resultado y el objetivo

TABLA 4: : CONCEPTOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

FUENTE: GERENCIA DE PROCESOS

ELABORADO POR: LA AUTORA

Por lo tanto podemos desear medir la eficiencia en los procesos establecidos y/o medir la eficacia al hacer lo que se debe hacer en un proceso.

Así fundamentalmente se presentan los siguientes indicadores:

Indicadores de eficacia: Son aquellos que miden el logro de objetivos, permite hacer una evaluación de la capacidad o acierto en la consecución de actividades y/o tareas. Para establecer este tipo de indicadores es fundamental conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

$$\text{Fórmula Indicador de Eficacia} = \frac{\text{Re sultados.Obtenidos}}{\text{Re sultados.Planificados}}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Re portes.de.auditoría.realizadas}}{\text{Plan.de.auditorías(planificadas)}}$$

Indicadores de eficiencia: Son aquellos que relacionan los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan, se refiere entonces a la productividad, que permite medir el rendimiento de la utilización óptima de recursos asignados para la realización de cada proceso.

$$\text{Fórmula Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Resultados.Obtenidos}}{\text{Recursos.Planificados}}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Gasto.realizado}}{\text{Presupuesto.asignado}}$$

Indicadores de efectividad: Un proceso es efectivo cuando es eficiente y eficaz; este indicador muestra la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Adicionalmente sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

$$\text{Fórmula Indicador de Efectividad} = \frac{\text{Meta.lograda}}{\text{Meta.Programada}}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Acciones.realizadas}}{\text{Acciones.programadas}}$$

Para tomar decisiones acertadas es necesario tener amplia información que haga posible interrelacionar indicadores de gestión de un proceso organizacional o funcional, o áreas con los de otro proceso, así el nivel de satisfacción de los clientes está relacionado con el nivel de ventas y éste a su vez con los niveles de operación; o el indicador de control presupuestario estará relacionado al nivel de cumplimiento de objetivos o proyectos específicos, se debe tener presente qué

necesitamos verificar, seleccionar los indicadores utilizando un proceso estructurado de logro y consenso.

1.4. TABLERO DE COMANDO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial que cuenta con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Cualquier organización puede implementar un Proyecto Balanced ScoreCard que genere una profunda transformación cultural, ésta herramienta logra que los funcionarios se involucren con la estrategia, permitiendo que cada colaborador identifique apropiadamente sus objetivos y trabajen para ello.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ETAPA 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **MISIÓN**

Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.

- **ANÁLISIS DEL AMBIENTE (FODA)**

Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno.

- **PRINCIPIOS**

La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

- **VISIÓN**

Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.

- **TEMAS ESTRATÉGICOS**

Los Temas Estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Para definir los temas estratégicos se deben confrontar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas.

- **MAPA ESTRATÉGICO**

Consiste en describir la estrategia en forma gráfica, utilizando 4 perspectivas, financiera, del cliente, procesos, recursos humanos y tecnología; con una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva.

FIGURA 7: VALOR SOSTENIDO POR LOS ACCIONISTAS.

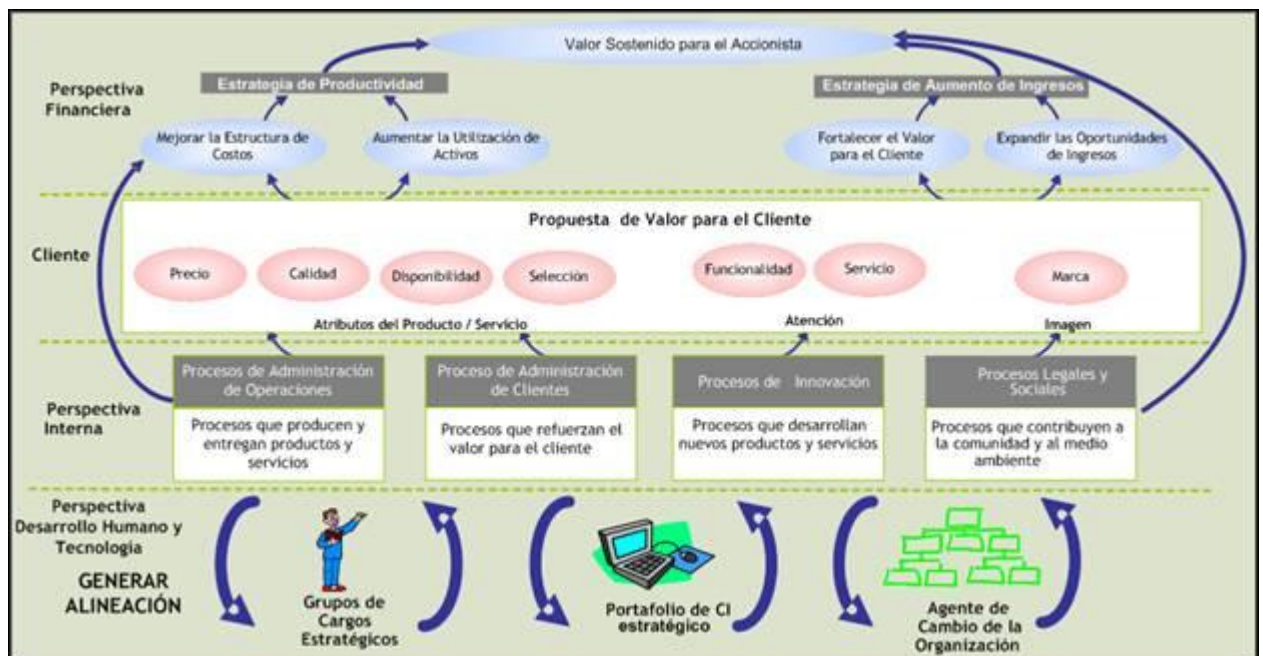


FIGURA 7: Valor sostenido por los accionistas

FUENTE: MONOGRAFÍAS. BALANCE SCORE CARD

ELABORADO POR: LA AUTORA

ETAPA 2: PUESTA EN MARCHA

El Balanced ScoreCard parte de la visión y objetivos prioritarios de la Organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Esta etapa se abordará a través del siguiente proceso:

- **CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

El Balanced ScoreCard constituye el principal sistema de comunicación estratégico dentro de la Organización, por ende es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de la herramienta BSC, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual.

- **OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN**

Se realizará un levantamiento de los principales objetivos por área o por procesos, los objetivos identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión. Este procedimiento se conoce como construir el Árbol Estratégico de la organización que se completa con la definición de los indicadores de gestión, pesos y forma de cálculo.

- **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

El siguiente paso consiste en tomar cada uno de los objetivos estratégicos y asignar una zona, un responsable, una meta y una iniciativa; es decir, especificarlos de tal modo que su evaluación y control sean eficientes. Los indicadores de gestión describen la forma cómo se va a evaluar el cumplimiento de un objetivo.

- **DEFINICIÓN DE METAS**

Constituyen el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada

Objetivo Estratégico, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de la Organización.

- **ALINEACIÓN**

Luego de estructurar la estrategia y asignar responsabilidades se debe verificar que los procesos, áreas, zonas y funcionarios estén adecuadamente alineados hacia la estrategia. Debe existir un balance de indicadores prioritarios que impulsan la ejecución de la estrategia.

ETAPA 3: EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un Mejoramiento Continuo son los Reuniones de Análisis Estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución.

Las Reuniones están conformado por los Gerentes de Área y Gerente General, además se promoverán Comité Técnicos de Gestión, conformados por el Gerente de Área y su Equipo de Trabajo, fortaleciendo así la cultura de cumplimiento de objetivos. Una vez lograda una sincronización horizontal dentro de la Organización es recomendable iniciar un proceso de despliegue vertical hasta lograr una transformación en toda Organización.

FIGURA 8: DESPLIEGUE VERTICAL

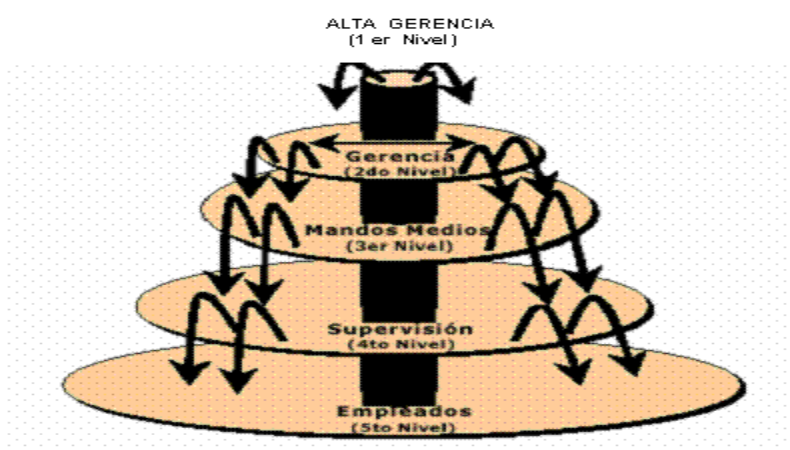


FIGURA 8: DESPLIEGUE VERTICAL

FUENTE: BALANCE SCORE CARD

ELABORADO POR: LA AUTORA

Beneficios del *Balanced scorecard* o cuadro de mando integral.

- Pleno conocimiento de lo que somos y a dónde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
- Cada funcionario sabe que resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Tener información actualizada al instante.
- Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

Desdoblamiento del *Balanced scorecard*

El poder del *Balanced ScoreCard* es su habilidad de enfocar la organización hacia los asuntos que conducen la estrategia y alinear la organización alrededor de estos objetivos compartidos. El despliegue puede tomar varias formas: Compartidos, Contribución, o Híbridos, dependiendo de la forma como esté conformada la organización.

Los *Scorecards* compartidos son idénticos al *Scorecard* corporativo y funcionan bien para organizaciones en donde las unidades hacen exactamente el mismo trabajo.

Los Scorecards de contribución comparten ciertos objetivos y deriva/modifica algunos objetivos del Scorecard corporativos.

Los Scorecard híbridos incluyen nuevos objetivos que reflejan únicamente el negocio en que la unidad está involucrada.

FIGURA 9: TOP DOWN



FIGURA 9: TOP DOWN

FUENTE: BALANCE SCORE CARD

ELABORADA POR: LA AUTORA

Crear una organización centrada a la estrategia.

Algunos de los elementos que se deben completar para crear una Organización Orientada a la Estrategia son:

- Completar la racionalización de iniciativas
- Desarrollar el plan de comunicación
- Desarrollar un plan de despliegue del Balanced Scorecard
- Determinar los niveles apropiados de despliegue del BSC
- Establecer la secuencia para el despliegue

- Vincular el BSC al Proceso de Administración del Desempeño
- Desarrollar un plan de compensación por incentivos ligado a los objetivos, indicadores, y metas
- Alinear el BSC con los procesos de planeación, gobierno y presupuesto
- Asegurar un soporte ejecutivo continuo

FIGURA 10: CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA.



FIGURA 10: CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA.

FUENTE: MONOGRAFIA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ELABORADO POR: LA AUTORA

1.4.1. El Plan de Negocios.

El plan de negocio es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que

pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos y servicios, mejorar los productos y servicios existentes, cambiar o ampliar locales u oficinas para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".⁴⁸

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero. En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

1.4.2. Análisis del Entorno.

El entorno en el que se desarrolla una empresa debe ser analizado anualmente para determinar el nivel de influencia que tienen los factores del macro entorno y del micro entorno.

⁴⁸ BACA URBINA, Gabriel: Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, México, 2006 pág. 2.

1.4.2.1. Macro entorno.

El diagnóstico del macro entorno incluye factores que a todas las organizaciones pueden afectar, en menor o mayor grado, se entiende por las fuerzas del macro entorno a: las fuerzas político legal, económico, tecnológico, cultural y social.

Las fuerzas del macro-entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro-entorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro-entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro-entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Las proyecciones o pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

1.4.2.2. Micro entorno.

El Diagnóstico del micro entorno posee algunas fuerzas que influyen en las operaciones de todas las empresas en general, el análisis del micro entorno de la empresa se puede realizar mediante las cinco fuerzas que propone Michael Porter.

a) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) La Rivalidad entre los Competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c) Poder de Negociación de los Proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

d) Poder de Negociación de los Compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.⁴⁹

e) Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

1.4.3. Investigación de Mercados.

Una investigación de mercado es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.
- Los canales de distribución más apropiados para el producto.
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores.

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

⁴⁹ Fred David R: Administración Estratégica, Prentice Hall, novena edición, México, 2003.

No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.

La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales. La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos. Estos datos son características específicas de nuestro grupo objeto, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.⁵⁰

1.4.3.1. La Encuesta en una Investigación de Mercados:

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del segmento seleccionado, llamado grupo objeto. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas, preguntas con alternativas para escoger. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.⁵¹

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas se deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer.

1.4.3.2. La Entrevista.

Una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar a personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para nuestro producto o servicio.

⁵⁰ JANY CASTRO, José Nicolás: Investigación integral de mercados, MC GRAW-HILL, Colombia, 2005.

⁵¹ FISHER, Laura: Introducción a la investigación de mercados, MCGRAW-HILL, Segunda Edición, México, 1990, pág. 8.

Por ejemplo:

- Ideas para promoción.
- Estrategias de ventas / mercadeo.

1.4.3.3. Observación.

Otra opción que se tiene para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta del público primario se puede inferir conclusiones. Un ejemplo sería observar cómo las personas se comportan al momento de escoger un producto en el supermercado.

1.4.4. Aspectos Generales de la Idea de Negocio.

En esta sección se presentarán todos los procesos y matrices de evaluación que permitirán determinar el nombre, tipo, tamaño, localización de la empresa así como las ventajas competitivas de los productos y servicios a ofertar.

1.4.5. Proceso de Investigación de Gestión y Organización Empresarial.

En este proceso se busca tener una organización en la cual exista una administración controlada con gente capaz y que tenga valores éticos, aptitudes suplementarias y que sean creativos e inteligentes. Se planifica contratar gente que posea aptitudes positivas. Se defina su habilidad única y se busca a quienes conviertan sus debilidades en fortalezas.

1.4.5.1. Perfil de Personal administrativo.

Sin lugar a dudas, el ingrediente más importante para el éxito de una empresa es el personal. Si se analiza de qué forma se aplicarán las experiencias previas a un nuevo negocio.

Es importante identificar las habilidades que se necesita del personal, identificando las responsabilidades de los gerentes, jefes de área y la de los empleados clave. Se explicará las competencias y experiencia que aportaran al negocio.

1.4.5.2. Visión de la Empresa.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.⁵²

1.4.5.3. Misión de la empresa.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.⁵³

⁵² http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

⁵³ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

1.4.5.4. Políticas de la empresa.

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la personalidad de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.

Las políticas deben ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción. Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación.

Para ser efectivas, las políticas necesitan ser revisadas periódicamente para ajustarse a las necesidades cambiantes de la organización.⁵⁴

1.4.5.5. Valores de la empresa.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.⁵⁵

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

⁵⁴ <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>

⁵⁵ Ibid.

1.4.5.6. Organigrama Estructural.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

1.4.6. Proceso de Investigación de Marketing.

En este proceso se analizará la situación de la empresa, los productos y servicios a ofertar y mediante objetivos, tácticas y estrategias se tratará de satisfacer las necesidades y exigencias del cliente, concentrándose siempre en la calidad, competitividad y precio.

1.4.6.1. Producto o Servicio.

El producto o servicio que se oferta por parte de una empresa hoy en día debe poseer alta calidad para poder competir con otra empresa, y se debe tener en cuenta que además la diferenciación hace que el cliente se sienta atraído.⁵⁶

Enfoque: centrado en el producto en sí mismo, centrado en las necesidades del consumidor. Se nombrará el portafolio de productos (gama o conjunto de productos).

1.4.6.2. Clientes.

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a los clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades, sus preferencias y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

⁵⁶ Diccionario de Marketing, Pág 198.

1.4.6.3. Conozca a su Competencia.

Uno de los puntos importantes en el marketing de la empresa es considerar a la competencia, sus estrategias de ventas y sus precios. Si se llega a entender por qué la competencia tiene éxito, entonces se estará en una mejor situación para competir con ellos.

La planificación de las estrategias en cuanto al marketing mix se enfoca antes en un análisis, en el establecimiento de la filosofía empresarial, en los clientes y en el desarrollo de la empresa. Luego, se procederá a evaluar y controlar la aplicación de las estrategias ya que si funcionan o no existe una repercusión en los ingresos y costos de la empresa, de lo contrario habrá que hacer ajustes necesarios para garantizar el éxito de la empresa.

1.4.6.4. Plan de Marketing.

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.⁵⁷

1.4.7. Proceso de Investigación de Contabilidad y Finanzas.

Una vez que se realice el estudio de mercado, el estudio técnico, y los aspectos legales, se contará con la información necesaria para empezar a realizar el análisis económico, que no es otra cosa que conocer si el negocio es realmente rentable o no, es decir, permitirá saber si habrá ganancias o pérdidas, a cuánto asciende este monto, en cuanto tiempo recuperar la inversión, cuántos productos se fabricarán y venderán para no perder ni ganar, etc.

1.4.7.1. Evaluación Financiera.

⁵⁷ Stanton, William-Michael, Etzel-Brude, Walter: Fundamentos de Marketing, Pág 100.

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

1.4.7.2. Valor Actual Neto.

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

1.4.7.3. Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

FÓRMULA:

$$\text{TIR} = tm + (TM - tm) * (\text{VAN}^{tm} / \text{VAN}^{tm} - \text{VAN}^{TM})$$

$$\text{TIR} = \%$$

1.4.7.4. Período de Recuperación de la Inversión.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

1.4.7.5. Relación Costo Beneficio.

Expresa el rendimiento, en términos del valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.⁵⁸

1.4.7.6. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el

⁵⁸ ECON. EDILBERTO MENEZES ALVAREZ, Preparación y Evaluación de Proyectos, pp 191

incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio de Producción Física:

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Punto de Equilibrio del Volumen de Ventas:

Fórmula:

$$PE = CF / 1 - (CV / VT)$$

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario.

1.4.8. Proceso de Investigación de Derecho Empresarial.

En esta sección del plan de negocios se explica la forma en que se constituirá la empresa legalmente, que clase de compañía se establecerá y como será manejada día a día ante el cliente. Se especifica las políticas, leyes y normas que hay que cumplir, además de la contratación del personal. En conclusión se tendrá en cuenta sobre el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que se debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa.

1.4.9. Proceso de Investigación de Impacto Ambiental y Social.

La gestión ambiental en la empresa es exclusiva del departamento de producción, sin embargo hay que tener el apoyo de los demás departamentos para poder cumplir con la mitigación al daño ambiental y hasta cierto punto, se debe contar con una administración ambiental eficaz dependiendo del tipo de empresa en la cual se pueda tener todo un departamento dedicado a esta actividad de cuidado y protección al ambiente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

OBJETIVO.

Realizar un diagnóstico del sector del mercado en el que se desenvolverá la empresa, a través de una investigación que permitirá el conocimiento de las necesidades reales de los profesionales y personas desempleadas o subempleadas que utilizarán los servicios así como los factores externos que determinarán el grado de factibilidad para la creación de la empresa de asesoramiento laboral.

2.1 AUDITORÍA EXTERNA.

Análisis del Macro entorno.

La empresa iniciará sus actividades en el Distrito Metropolitano de Quito en la República del Ecuador, por lo que es necesario realizar un análisis del macro-entorno del país y de la ciudad de Quito, de los factores Económicos, Políticos, Sociales, Demográficos, Culturales, Tecnológicos, Legales y Ambientales-Ecológicos que afectarán directamente en el funcionamiento de la empresa.

Figura 11: Macro Entorno

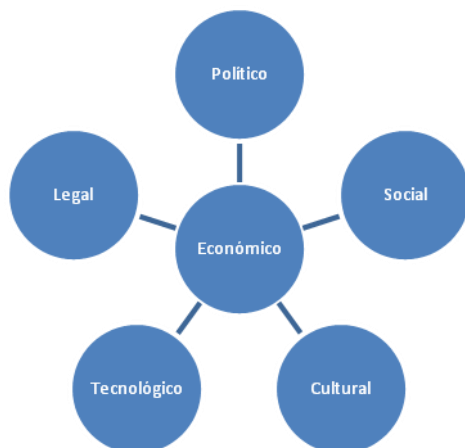


FIGURA 11: MACRO ENTORNO

FUENTE: ANALISIS DE MACRO ENTORNO

ELABORADO POR: LA AUTORA

1.4.10. Factores Económicos.

Dentro de los factores económicos del macro entorno es importante conocer los siguientes:

1.4.10.1. Producto Interno Bruto.

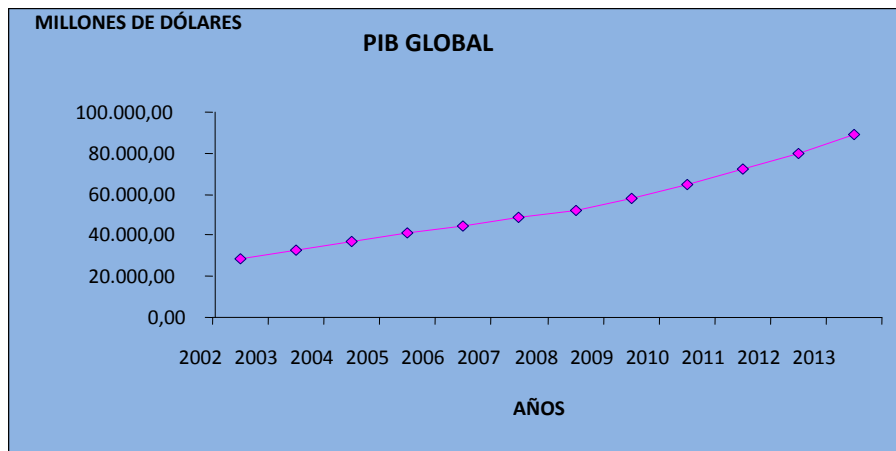
El PIB, es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, en conclusión son todos los ingresos generados por las fuerzas y sectores productivos del estado, los mismos que atraen ingresos o divisas al país y ayudan a dinamizar la economía.

Tabla 5 - Producto Interno Bruto

PERÍODO	PIB GLOBAL	% DE CRECIMIENTO	X
2002	24.899,00		TCM
2003	28.636,00	15,01%	11,23
2004	32.642,00	13,99%	
2005	37.187,00	13,92%	
2006	41.402,00	11,33%	
2007	44.490,00	7,46%	
2008	48.408,20	8,81%	
2009	52.326,40	8,09%	
2010	60.557,01	8,6%	
2011	64.738,81	11,23%	
2012	72.008,98	11,23%	
2013	80.095,59	11,23%	
2014	89.090,32	11,23%	
FUENTE http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006 23/03/09			
ELABORADO POR: LA AUTORA			

MÉTODO DE PROYECCIÓN UTILIZADO: Línea Recta.

GRÁFICO 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006> 23/03/09

Elaborado por: LA AUTORA.

Es un indicador macroeconómico de importancia para las actividades de la empresa propuesta, por cuanto demuestra el crecimiento de la economía en el país, lo cual incide directamente en la generación de empleo en el país en las diferentes actividades. Las perspectivas de crecimiento real para los próximos tres años se ven complejas, debido a la crisis financiera mundial y los conflictos políticos internos y externos del estado; lo que afectará directamente a la producción nacional, exportaciones e importaciones que realice el país.

1.4.10.2. Producto Interno Bruto Sectorial.

Este indicador se considera por cuanto es el ámbito en el cual va a desenvolverse la empresa. Si bien existe un crecimiento porcentualmente inferior desde hace 5 años atrás es decir que el crecimiento no es sostenido. Se considera que por efectos de la crisis mundial este sector también tendrá un crecimiento mínimo en los dos años posteriores.

Tabla 5: Producto Interno Bruto Sectorial

AÑO	VALOR	% DE CRECIMIENTO	X
2007	3555,4		
2008	3717,17	4,55%	4,13%
2009	3854,71	3,70%	3,91%
2010	4013,72	4,13%	4,02%
2011	4170,76	3,91%	3,97%
2012	4338,37	4,02%	3,99%
2013	4510,42	3,97%	3,98%
2014	4690,49	3,99%	3,99%
2015	4877,12	3,98%	

FUENTE [http: www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006) 23/09/09

ELABORADO POR: LA AUTORA

METODO DE PROYECCIÓN UTILIZADO: Tasas de Crecimiento.

GRÁFICO 2: Producto Bruto Interno Sectorial



Fuente: www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006 23/09/09

Elaborado por: LA AUTORA

1.4.10.3. Inflación.

Es uno de los termómetros más claros y sensibles de la economía, ya que permitirá saber hasta qué punto el consumidor se encuentra en la capacidad de adquirir determinados productos y servicios.

Tabla 6: Inflación Anual

INFLACIÓN ANUAL	
AÑO	VALOR
2005	2
2006	2,1
2007	3,32
2008	8,83
2009	4.31
2010	3,33%
JULIO 2011	2,99%
FUENTE http: www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006 23/09/09	
ELABORADO POR: el autor.	

1.4.10.4. Población Económicamente Activa (PEA).

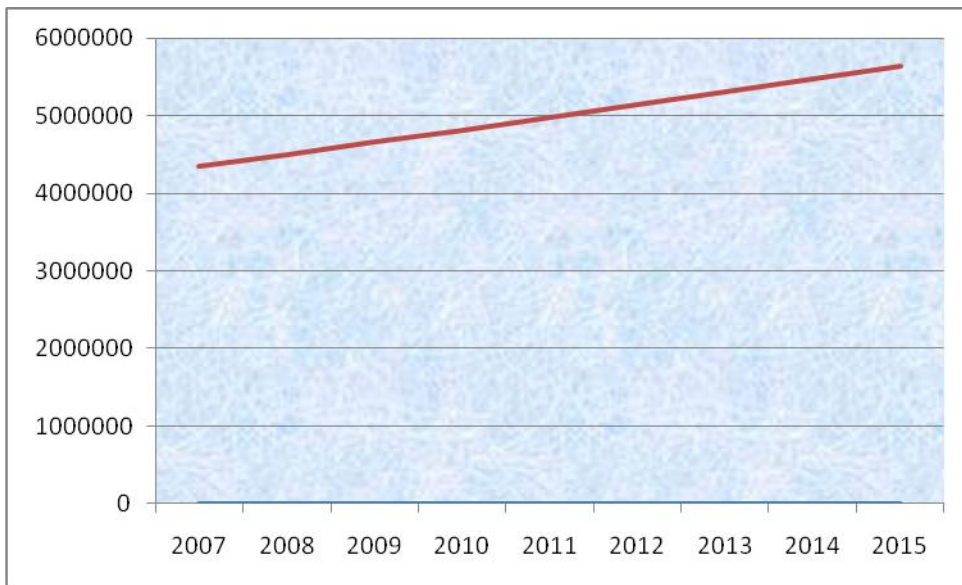
La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aun que no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

Tabla 7: Población Económicamente Activa

AÑO	POBLACIÓN
2007	4345815
2008	4502194
2009	4657522
2010	4815753
2011	4975853
2012	5138592
2013	5303446

2014	5469889
2015	5637403
FUENTE: INEC.	
ELABORADO POR: el autor.	

GRAFICO 3: Población Económicamente Activa



Fuente: INEC.

Elaborado por: LA AUTORA

En el gráfico se puede apreciar que existe una creciente en la población de individuos que se encuentra en la capacidad de ejercer laboralmente, lo cual requiere la implementación de políticas adecuadas que permitan la inserción laboral para este grupo de personas.

1.4.10.5. Balanza Comercial.

Esta variable registra las cifras netas de comercio de bienes y servicios de un país, además de los ingresos netos por concepto de alquileres, intereses, beneficios y dividendos, las transferencias netas y los pagos (como pagos de los fondos de pensiones y remesas de los trabajadores) desde y hacia el resto del mundo durante el período especificado. Estas cifras se calculan al tipo de cambio corriente, es decir sin tomar en cuenta la paridad del poder adquisitivo (PPA).

Diferencia entre las exportaciones y las importaciones de bienes o servicios no petroleros.

La balanza comercial total para enero del 2008 alcanzó un superávit de casi 818 millones de dólares, una cifra gigantesca comparada con el superávit de 2007, que alcanzó un superávit de 5,7 millones de dólares, el superávit tuvo una disminución de alrededor de 425 millones comparado con el del 2006. Esta circunstancia se dio ya que las importaciones, crecieron más rápido que las exportaciones.

La balanza comercial petrolera generó una cifra positiva de 3,295 millones de dólares en el 2008 por los altos precios del petróleo; mientras la no petrolera fue negativa por un monto de 2,842 millones de dólares. Esto permitió un déficit comercial, sin considerar el petróleo, de un 19% en relación al año pasado. La balanza comercial con Estados Unidos, Chile, la Unión Europea y los países europeos que son socios de Ecuador, Bolivia, Perú es positiva, en cambio con Brasil, México, Argentina, Colombia, Asia, es negativa.

El día 12 enero 2009, director del SRI, Carlos Marx Carrasco, en una entrevista indicaba que el gran culpable de que en el Ecuador se esté acabando con el dólar era el sector privado.

Carrasco indicaba que los ciudadanos ecuatorianos estamos importando demasiado y que nos estábamos gastando la plata en cosas importadas suntuarias y superfluas, y citaba como ejemplo que los ecuatorianos importamos más de 70 millones este año en caramelos, y que esta era una de las razones por lo que la balanza comercial no petrolera era negativa en más de 6 mil millones de

Según la lógica de la macroeconomía Keynesiana miope y retrasada (pero aplicada por todos los países del mundo), que un país sobreviva con balanzas comerciales negativas, es decir la diferencia entre exportaciones e importaciones, es casi un imposible. En el caso ecuatoriano la balanza comercial total, la cual incluye exportaciones de petróleo e importaciones de derivados, ha sido positiva los últimos años, pero si se desagrega la comercial no petrolera, ha sido negativa y por mucho.

Es decir, si el precio del petróleo se desploma y al mismo tiempo se desploma el precio de los derivados (aunque no en la misma proporción), y la balanza comercial sigue igual, el Ecuador tendrá graves problemas financieros.

El gobierno nacional acaba de limitar sus importaciones de bienes de consumo entre el 60% y 70% en relación al año anterior y subió los aranceles de 18 artículos. Un total de 627 artículos importados tienen restricciones. A continuación se puede apreciar en la tabla y el gráfico respectivo.

Tabla 8: Balanza Comercial

AÑO	VALOR	TCM	X
2007	-239,1		
2008	-447,38	87,1%	68,98%
2009	-674,89	50,9%	59,92%
2010	-1140,44	69,0%	64,45%
2011	-1823,77	59,9%	62,18%
2012	-2999,19	64,4%	63,32%
2013	-4864,20	62,2%	62,75%
2014	-7944,07	63,3%	63,03%
2015	-12929,00	62,8%	
FUENTE: Banco Central del Ecuador.			
ELABORADO POR: LA AUTORA			

GRÁFICO 4: Balanza Comercial



Fuente: INEC.

Elaborado por: LA AUTORA

1.4.11. Factores Políticos.

A través del análisis propio de este entorno, se podría tener una perspectiva mucho más concreta de el ambiente en el cual se plantea desarrollar el presente plan de negocios.

1.4.11.1. Mapa Político del Ecuador.

El Ecuador se encuentra actualmente presidido por el Eco. Rafael Correa Delgado, amparado en una ideología política conocida como el Socialismo del Siglo XXI, desde enero del 2007 hasta el año 2013. En el año 2008, se aprobó una nueva constitución, mediante la cual el gobierno ha planteado y planea reestructurar al estado.

Dieterich en el Socialismo del Siglo XXI propone un modelo económico que no esté basado en el precio de mercado, fundamento de la economía de mercado y del capitalismo, a los que considera fuentes de las asimetrías sociales y la explotación irracional de recursos naturales.

Propone lo que denomina una economía de valores fundado en el valor del trabajo que implica un producto o servicio y no en las leyes de la oferta y la demanda. Este valor del trabajo se mediría sencillamente por el tiempo de trabajo que precisa un determinado producto o servicio;³ además de los valores agregados a dicho trabajo, es decir, el tiempo de trabajo que se usó para producir las herramientas o servicios que se emplean en el trabajo mismo, lo cual a su vez lleva a un ciclo complejo de tiempos de trabajo sumados recíprocamente. Para solucionar el problema práctico que implica la teoría de la Economía de valores Dieterich sugiere usar la Rosa de Peters.

Para Dieterich, el modelo de mercado ha puesto su atención principalmente en los alcances de la ganancia y la propiedad, desvirtuando completamente el sentido de la economía. En este sentido, el modelo responde a lo que denomina "crematística", una perversión de la economía donde el acento está puesto en la ganancia. Según él, la economía política no debe operar como la forma en que unos pocos se hacen ricos, sino con un criterio de productividad.

En este sentido, el precio, como principio operativo y cibernético de la economía, determina dónde invertir, por cuánto trabajar, cuanto y qué comprar, cuánto y cuándo ahorrar y es, por lo tanto, la hebra ordenadora del sistema.

Para que el mercado funcione eficientemente, debería existir el suficiente poder adquisitivo para comprar, una formación libre del precio, un mercado que no sea monopolístico y un Estado de derecho eficiente y honesto.

Ante la eficiencia ordenadora del sistema de libre mercado, la planificación de un modelo socialista resulta insuficiente y deformadora de la interconexión en un mundo globalizado. Así, los incesantes intentos históricos para remediar las injusticias de la economía de mercado han fracasado sistemáticamente. Las correcciones del sistema a través de la educación, la redistribución estatal, la expropiación y la democracia obrera, no han resuelto satisfactoriamente la impecable eficiencia cibernética que el modelo de libre mercado impone en las redes globales.

El modelo del socialismo del siglo XXI debería estar basado en una ecuación donde el valor (precio) del producto, se vinculara la equivalencia sobre los tiempos de producción y a la democracia participativa. De esta manera, la redistribución y los cambios a nivel de educación deberían recoger los intereses reales de las personas que estructuran y definen los sistemas político-económicos. Para Dieterich, el socialismo del siglo XXI es la ampliación y profundización de la democracia participativa, donde las dimensiones de lo cotidiano, lo estético y lo racional-crítico deben estar incorporadas al cambio social.

La Democracia de Calidad Total constituye una metodología de mejora continua del sistema democrático. Esta metodología es aplicada desde un punto de vista de Democracia representativa más la Democracia participativa.

Tabla 9: Partidos Políticos del Ecuador

Tendencia de Izquierda.
Partido Comunista Marxista Leninista.
Partido Socialista Ecuatoriano.
Movimiento Popular Democrático.
Izquierda Democrática.
Pachacutic.
Alianza País.
Tendencia de Centro.
Pueblo Cambio y Democracia.
Partido Roldosista Ecuatoriano.
Partido Sociedad Patriótica.
Tendencia de Derecha.
Partido Social Cristiano.

Democracia Popular.
Partido Renovador Independiente Acción Nacional.
Madera de Guerrero
FUENTE: Consejo Nacional Electoral.
ELABORADO POR: LA AUTORA

1.4.11.2. Acuerdo Comerciales.

El Ecuador tiene acuerdos comerciales bilaterales y regionales que le han permitido mantener relaciones a nivel internacional. No se ha firmado Tratados de Libre Comercio con ningún país por considerar el Gobierno actual una medida de riesgo para la economía del país.

Al momento el socio comercial más grande que posee el Ecuador son los Estados Unidos de Norteamérica, con el mismo que se logró la extensión del ATPDA, que es un acuerdo comercial que ampara a ciertos productos para ser exportados, con aranceles muy convenientes y en algunos casos libres de aranceles; en retribución al combate al narcotráfico que realiza el país.

Desde el ingreso al poder del Eco. Rafael Correa Delgado, el país trata de encontrar nuevos socios comerciales como Irak, China, Corea del Sur y Tailandia, entre otros para vender productos agroindustriales que se producen en el país. Razón por la cual el gobierno durante los últimos tiempos ha sido golpeado de manera sorprendente y mediática por Organismos Internacionales alejados a las políticas de países como Irán y Corea del Sur.

1.4.11.3. Riesgo País.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables

económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

El índice de posible insolvencia de la economía ecuatoriana se redujo en este último mes, pese a la moratoria que el Gobierno declaró sobre los Bonos Global 2012 y 2030, por considerar que fueron contratados en forma irregular.

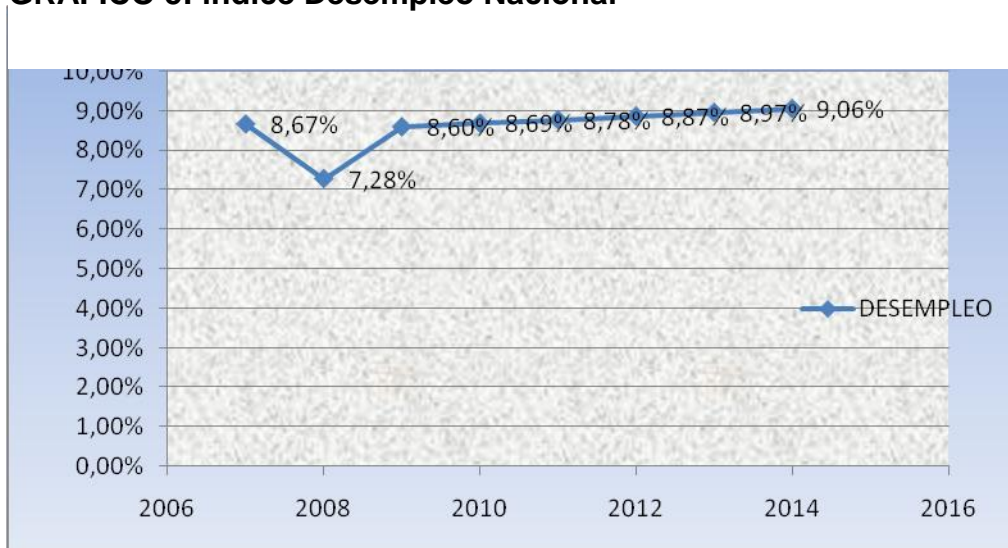
1.4.12. Factores Sociales.

1.4.12.1. Desempleo.

Tabla 10: Índice de Desempleo Nacional

AÑOS	DESEMPLEO	TCM	X
2007	8,67%	-	
2008	7,28%	-16%	1%
2009	7.80%	18%	
2010	8,69%		
2011	8,78%		
2012	8,87%		
2013	8,97%		
2014	9,06%		
FUENTE: INEC.			
ELABORADO POR: LA AUTORA			

GRÁFICO 5: Índice Desempleo Nacional



Fuente: INEC.

Elaborado por: LA AUTORA

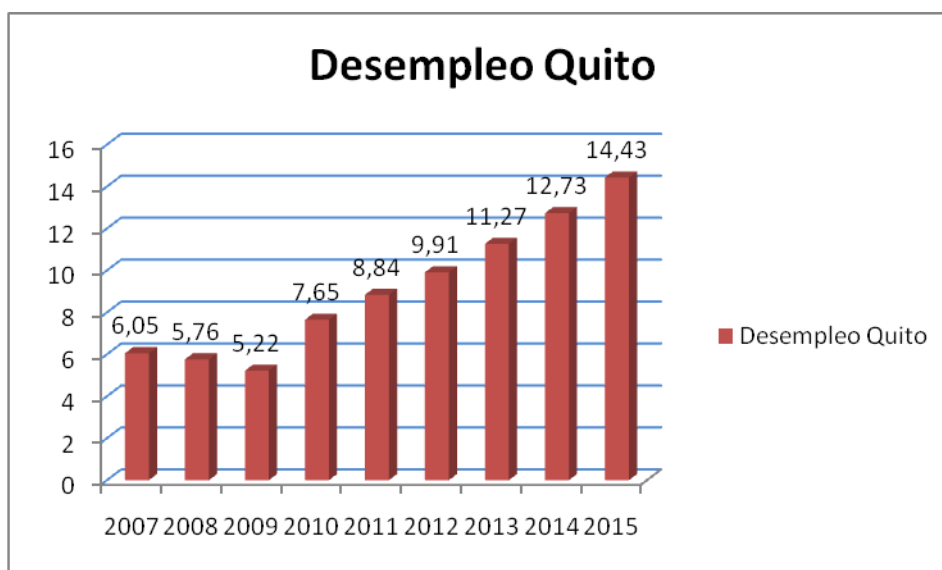
El Ecuador cerró el año 2010 con el 6,36% de acuerdo a las cifras proporcionadas por el INEC y el Banco Central, a pesar de que para algunas empresas encuestadoras el porcentaje fluctúa entre el 8% y 9%. Este índice va a tener un crecimiento considerable por la crisis financiera mundial, el Gobierno ha tomado medidas para controlar y regular las importaciones lo que provocará que muchas empresas que se dedican al comercio disminuyan sus ventas y por ende sus plazas de trabajo.

TABLA 11: Índice Desempleo Quito

AÑO	VALOR	TCM	X
2007	6,05		
2008	5,76	-4,79%	8,71%
2009	5,22	22,22%	15,47%
2010	7,65	8,71%	12,09%
2011	8,84	15,47%	13,78%
2012	9,91	12,09%	12,94%

2013	11,27	13,78%	13,36%
2014	12,73	12,94%	13,15%
2015	14,43	13,36%	
FUENTE: INEC.			
ELABORADO POR: los autores.			

FIGURA 13: Índice Desempleo Quito



Fuente: INEC.

Elaborado por: LA AUTORA

El desempleo en el DM de Quito se encuentra en un 6,25 % a diciembre del 2010 y el mismo va en crecimiento debido a la crisis económica mundial, además de que el Estado ha restringido el ingreso de personal a las entidades públicas.

1.4.12.2. Característica de la Población.

Los datos generados por INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), informan que aproximadamente en el 1 enero del 2010, 14.000.000 de personas habitan el Ecuador.

Esta población es étnicamente diversa, siendo los mestizos el grupo más numeroso y representativo del ecuatoriano promedio, constituyendo éste aproximadamente el 77,42% de la población actual. Los blancos, en su mayoría

criollos descendientes de colonos españoles, como también inmigrantes europeos más recientes, integran alrededor del 10,45% de los ecuatorianos. Los amerindios, pertenecientes a diversas nacionalidades o agrupaciones indígenas, representan alrededor del 6,83%.

El resto de la población se compone de una importante minoría mulata que bordea el 2,73% y afro-ecuatoriana, un 2,23%, concentrada principalmente en el norte de la costa. La mayoría están ubicados en la provincia de Esmeraldas, adicionalmente en el Valle del Chota (provincia de Imbabura), y un pequeño porcentaje en las ciudades de Guayaquil y Quito.

En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana.

Hubo también una significativa inmigración desde el Medio Oriente, libaneses, sirios, palestinos, jordanos, quienes han desempeñado un rol político destacado (incluyendo a dos ex presidentes, como Abdalá Bucaram y Jamil Mahuad).

Aproximadamente el 54% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

La población de Ecuador está compuesta en un 65% mestizo, 25% indígenas, 3% negros y 7% restante lo componen principalmente descendientes de españoles. Aproximadamente el 54% vive en centros urbanos y el resto en medios rurales.

1.4.12.3. Divisiones Administrativas y Ciudades Principales.

Ecuador se divide en 24 provincias, que se subdividen en cantones y éstos, a su vez, en parroquias urbanas y rurales.

La capital Quito (Distrito Metropolitano) está enclavada en la región de la Sierra. Guayaquil, situada al sur y, es el principal puerto y centro de la actividad

comercial. Cuenca, que tiene también una importante actividad agrícola y comercial.

1.4.12.4. Lenguas Oficiales, Secundarias y Religión.

El idioma oficial de Ecuador es el español, aunque la población indígena habla quechua, el idioma hablado por los incas. La población indígena fue adoctrinada en la religión católica después de la conquista española del Perú y Ecuador; en 1889, un movimiento liberal estableció la separación parcial de la Iglesia y el Estado, y en 1904 un decreto establecía el control estatal sobre las actividades eclesiásticas: se confiscaron las propiedades de las órdenes religiosas y se declaró la total libertad de credo. En la actualidad, más del 95% de la población ecuatoriana profesa la religión católica, y algo menos del 1% pertenece a alguna de las iglesias protestantes.

1.4.12.5. Esperanza de Vida.

Esta variable contiene el número promedio de años de vida para un grupo de personas nacidas en el mismo año, si la mortalidad para cada edad se mantiene constante en el futuro. La entrada incluye el total de la población, así como los componentes masculino y femenino. La esperanza de vida al nacer es también una medida general de la calidad de vida en un país y resume la tasa de mortalidad para todas las edades. También puede ser pensada como un indicador de la tasa de retorno potencial de la inversión en capital humano y es necesaria para el cálculo actuarial de diversas medidas, en el Ecuador la expectativa de vida al 2010 es de 76.81 años de edad.

1.4.13. Factores Culturales.

1.4.13.1. Definición de Cultura y Civilización.

Para el desarrollo del presente plan de negocios, la cultura de las personas incide de manera directa ya que al ser un conjunto de todas las formas y expresiones de

una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser de las personas específicamente de la ciudad de Quito, y esto influye en su comportamiento al momento de asistir a una entrevista laboral.

Dentro de la cultura quiteña es muy común que las personas sean mucho más tímidas y conservadoras, lo que muchas veces hace reaccionar a las personas con gran demostración de nerviosismo. Cosa que no resulta nada bueno al momento de presentarse a una competencia y entrevista laboral.

1.4.14. Factores Tecnológicos

1.4.14.1. Características Generales del proceso productivo.

Para que una empresa desarrolle con éxito su labor profesional, es necesario que tenga bien definidas las pautas del proceso productivo, incluso algunos factores adicionales, como las condiciones ambientales o las medidas de seguridad. Para ello, es conveniente realizar y tener previsto con antelación un Plan de Producción. Este plan permite tener previstas de antemano las diferentes eventualidades que puedan presentarse una vez puesto en marcha el proceso de producción. Cualquier empresa debe contar con las máximas garantías para desarrollar correctamente su sistema de producción. Para ello, es aconsejable que tenga definida claramente la secuencia de tareas que integran su proceso productivo, identificando perfectamente los input (entradas de la tarea) y los output (salidas de la tarea) que intervienen en cada etapa del proceso. Cuando se trata de un proceso con una cierta complejidad, es conveniente ilustrar la secuencia con un flujograma explicativo en el que aparezcan todos los pasos del proceso y las diferentes tareas que los componen. Otros aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de proyectar y desarrollar el proceso productivo son los relacionados con la legalidad en temas como la seguridad e higiene industrial, el medio ambiente o la calidad. Asimismo, también hay que tener en cuenta que la mejora continua de los procesos siempre debe estar presente, por lo que el

sistema tiene que ser revisado de forma continua para asegurarse de que no se ve superado por las necesidades del mercado y la evolución de las tecnologías.

1.4.14.2. Maquinaria y Equipos.

En la actualidad existe una serie de equipos de oficina necesarios para desarrollar las actividades propias de la empresa, en el mercado local se puede encontrar gran cantidad de equipos y marcas ajustables a las necesidades de la organización.

En las empresas la comunicación se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo, desenvolvimiento continuo y cotidiano del personal en cada una de sus áreas de trabajo de manera eficiente, optimizando recursos.

Central Telefónica: permitirá una correcta administración y distribución de las líneas y extensiones en los puestos de trabajo, proveyendo de una herramienta indispensable al personal laboral.

Sistema de Internet: actualmente para una empresa es indispensable contar con sistema de intranet e internet, ya que es un medio de comunicación muy económico y eficiente. Además será necesario contar con una página web mediante la cual se podrá acceder a la bolsa de empleo conectada a otras.

Teléfonos Celulares: En la actualidad el uso del teléfono móvil es indispensable, ya que permite la localización del personal en los momentos necesarios, optimizando el tiempo que dentro de las organizaciones es muy limitado.

Cabe recalcar que existe otro tipo de tecnología que es importante en el desarrollo de las actividades propias de una empresa de servicios como:

Fotocopiadora: Una fotocopiadora se utiliza generalmente para hacer copias de los documentos de forma rápida y barata. Hay dos tipos de fotocopiadoras copiatoras analógicas y digitales.

Fax: El uso de éste sistema permita el envío de la documentación a manera de copia de un lugar a otro, razón por la cual es de uso básico dentro de toda empresa, actualmente existen varios modelos y de diferentes precios.

Impresoras: Actualmente en el mercado se encuentran impresoras de varios modelos y precios con funciones mucho más económicas que ayudan a reducir gastos en las empresas. Aunque dentro del mantenimiento interno de responsabilidad ambiental se tiene que reducir al máximo el número de impresiones.

Es importante considerar que el avance tecnológico hace que la vida útil de algunos equipos, sea muy corta por lo que se debe buscar alternativas para acceder a estos servicios.

1.4.15. Factores Legales.

1.4.15.1. Constitución Del Ecuador.

Dentro de la nueva Constitución del Ecuador se encuentran consagradas las siguientes garantías:

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

1.4.15.2. Ley de Compañías.

Con la finalidad de encuadrar dentro del marco legal ecuatoriano la formación de una compañía, es necesario recurrir a la Ley de Compañías y al Instructivo Societario creado por la Superintendencia de Compañías.

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

El Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada como la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.⁵⁹

1.4.15.3. Derecho Municipal.

Ordenanza Municipal de Patente de Distrito Metropolitano de Quito fecha 12/11/2008.

Con la finalidad de obtener la respectiva autorización de funcionamiento municipal es necesario conocer sobre el Impuesto denominado Patente municipal:

Art. III. 33.- La patente es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico. Para su obtención los sujetos pasivos deberán inscribirse en el registro correspondiente de la Dirección Financiera Tributaria y pagar el impuesto de patente, de acuerdo a las normas de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y de la presente ordenanza.

Art. III. 34.- Hecho generador.- El hecho generador del impuesto de patente municipal es el ejercicio de una actividad económica de cualquier índole dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Art. III. 35.- Sujetos pasivos: son sujetos pasivos del impuesto de patente municipal, todas las personas naturales, jurídicas civiles o mercantiles y

⁵⁹ Instructivo Societario para constitución de Compañías, Aumento de Capital y más actos societarios

sociedades de hecho que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, de servicios, profesionales u otras, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Art. III. 36.- Sujeto activo: el sujeto activo del impuesto de patentes es el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Art. III. 37.- Plazo para obtener la patente: según el artículo 383 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la patente deberá obtenerse dentro, de los treinta días siguientes al último día del mes en que se inician actividades; o, dentro de los treinta días siguientes al último día del año.

1.4.15.4. Código Laboral.

Al ser el objeto de nuestra compañía el brindar asesoramiento en el ámbito laboral y capacitar para la obtención de empleo, se torna indispensable conocer la regulación del Código de Trabajo Ecuatoriano:

El principal objetivo de la compañía es capacitar en técnicas y optimizar recursos para la obtención de un empleo, por lo que necesitamos conocer que es un Contrato Laboral.

Artículo 8.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Artículo 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Artículo 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

1.4.15.5. Código De Comercio.

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno.

Art. 6.- Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio.

1.4.15.6. Ley de Equidad Tributaria.

Art. 1.- **Ámbito de aplicación.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Art. 2.- **Supremacía de las normas tributarias.-** Las disposiciones de este Código y de las demás leyes tributarias, prevalecerán sobre toda otra norma de leyes generales.

En consecuencia, no serán aplicables por la administración ni por los órganos jurisdiccionales las leyes y decretos que de cualquier manera contravengan este precepto.

Art. 3.- Poder tributario.- Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes.

1.4.16. Matriz de Factores Externos.

Tabla 11: Matriz Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El índice de desempleo sube	0.09	4	0.36
Incentivo a la producción nacional.	0.08	4	0.32
Confianza en políticas de gobierno.	0.11	3	0.33
Crisis económica mundial.	0.12	4	0.48
Créditos para crear microempresas.	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
Cierre de Empresas	0.10	3	0.30
Regulación de importaciones	0.11	2	0.22
Crisis Mundial	0.09	3	0.27
Empresas públicas sin costo de sus servicios	0.12	3	0.36
Inestabilidad Social	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		3.02
			CALIFICACIÓN

	1= Deficiente.
	2= Promedio.
FUENTE: Fred David: Administración Estratégica, 10ma Edición, Pag 110.	3= Promedio Superior.
ELABORADO: LA AUTORA.	4= Superior.

Análisis. El total ponderado de 3.02, indica que la empresa está por encima de la media y tiene oportunidades de ingresar al mercado. Es bueno reconocer que en los momentos actuales la situación se encuentra sensible debido a varios factores económicos, políticos, sociales y legales, lo que causa inestabilidad en el mercado.

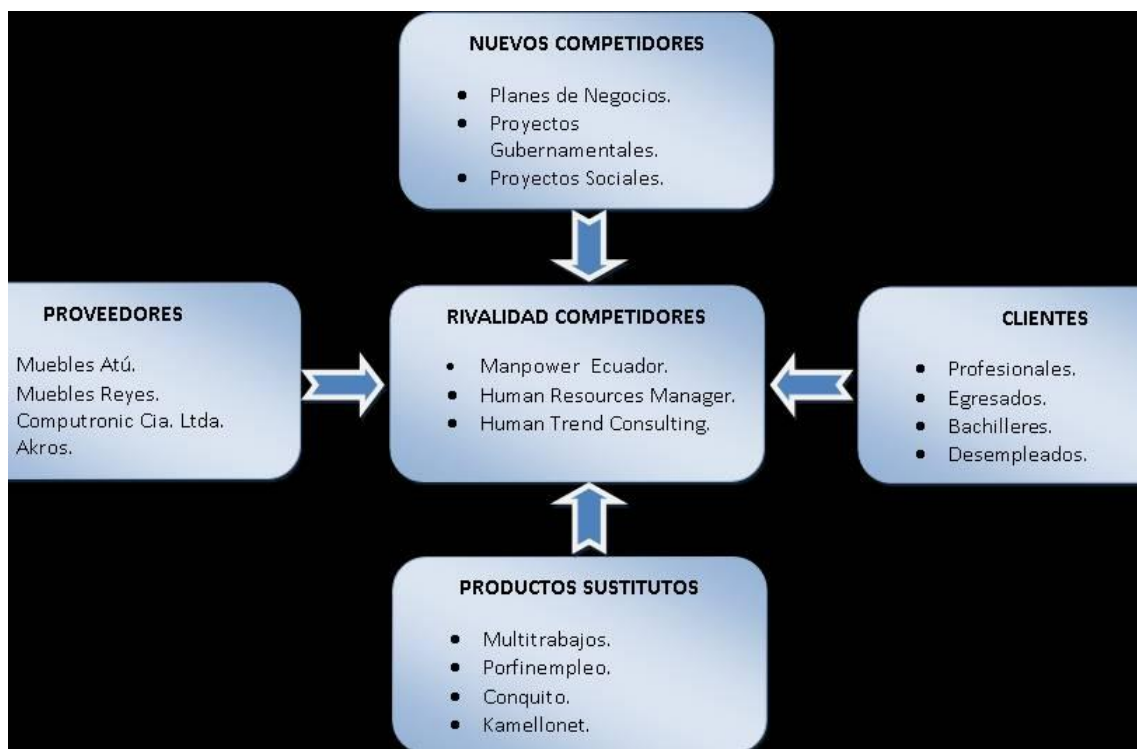
Sin embargo todavía existen oportunidades, las cuales se podría aprovechar para ingresar al mercado con la idea de negocio, claramente será necesario aplicar estrategias adecuadas para disminuir los riesgos de ser una empresa nueva.

AUDITORÍA INTERNA.

1.5. Análisis del Micro entorno.

Está formado por todas aquellas variables internas, sin embargo se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control.

Gráfico 6: LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente: PORTER, Michael: *Fundamentos de Mercadotecnia*, 2000.

Elaborado por: LA AUTORA

1.5.1. Empresa.

La empresa de Asesoría Laboral para Profesionales y Personas Desempleadas o Subempleadas, tendrá como objetivo principal el capacitar a las personas para que puedan desenvolverse de manera apropiada en el proceso de la búsqueda de empleo, utilizando herramientas apropiadas en cada etapa de esta búsqueda,

Para las exigencias de este segmento, será necesario estudiar las nuevas tendencias, técnicas de reclutamiento y procesos de selección, así como los requerimientos, necesidades de los clientes, logrando así un ofrecer un servicio totalmente innovador y fresco, que exprese la capacidad y personalidad de los profesionales y desempleados dispuestos a desarrollar al máximo sus habilidades

y destrezas para lograr satisfacer las expectativas que buscan la empresas del D.M de Quito al momento de contratar personal.

Para la instalación de la empresa de asesoramiento será necesario rentar un local amplio, en el cual se pueda instalar y distribuir los diferentes departamentos y áreas de capacitación para prestar el servicio a las personas que así lo requieran. La empresa deberá contar con personal capacitado; los mismos serán seleccionados según su escolaridad, experiencia, conocimientos, actitudes, aptitudes y competencias.

Tabla 32: PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Portafolio de Servicios.	
1.	Capacitación para la búsqueda de empleo.
2.	Asesoramiento personalizado.
3.	Elaboración de hojas de vida y documentos relacionados.
4.	Entrenamiento para la elaboración de Test Psicotécnicos.
5.	Información de vacantes (Bolsa de Empleo).
ELABORADO POR: LA AUTORA	

1.5.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

1.5.2.1. Rivalidad Industrial.

Para conocer sobre la posición actual en la cual se encuentran los competidores, se requiere la elaboración de una tabla de perfil competitivo en donde se consideraron algunos factores importantes.

Tabla 43 Perfil Competitivo Directo

Nº	Nombre de la Competencia Directa	Teléfonos	Sector
1	Acc – rrhh.	3171324	Sur
2	Adsesa.	2352145	Sur
3	Alone S.A.	2636987	Sur
4	Capital Humano y Administración.	2353698	Sur
5	Estrategia Laboral.	2568475	Sur
6	Factor Laboral S.A. Asesoría & Servicios.	3212587	Sur
7	Gestión Integral de RRHH.	2145698	Centro
8	Grupo ETT.	3585969	Centro
9	Human Resources Manager.	2654789	Norte
10	Human Trend Consulting.	3258741	Norte
11	Maint Cia. Ltda.	2696585	Norte
12	Manpower Ecuador.	2458962	Norte
13	Norlop JWT.	2654789	Norte
14	Price Waterhouse.	3585962	Norte
15	Valthum- Asesores Organizacionales.	3171654	Norte
FUENTE: investigación directa.			
ELABORADO POR: LA AUTORA.			

1.5.2.2. Perfil de la Competencia.

Tabla 14 Oferta Pública

Empresas Públicas	2 Registradas
Fortalezas	Sin costos, infraestructura muy buena, base de empleadores amplia.
Debilidades	Solo dan contacto de ofertas

	laborales, capacitación incipiente.
Precios	Sin costo.
FUENTE: investigación directa.	
ELABORADO POR: el autor.	

Tabla 15 Oferta Privada

Empresas Privadas	140 Registradas
Fortalezas	Están en el mercado por largo tiempo y tienen buenas relaciones con las empresas solicitantes de empleados.
Debilidades	No tienen capacitación, trabajo no personalizado, sin responsabilidad en los resultados, falta de compromiso con el cliente. Se dedican solo a reclutamiento de personal o ayudar en procesos de selección.
Precios	Fluctúan de acuerdo al tiempo de uso del servicio de USA \$ 400 a USA \$ 4.000
Otras características:	Trabajan más con las empresas que con los desempleados.
FUENTE: investigación directa.	
ELABORADO POR: el autor.	

Tabla 16 Oferta Online

Páginas Web	Cantidad Indefinida
Fortalezas	Generan base de datos de diferente tipo de perfil profesional.
Debilidades	No generan trabajo, es solo fuente de información.
Precios	Sin costo
FUENTE: investigación directa.	
ELABORADO POR: el autor.	

2.2.1.3 Amenaza Productos Sustitutos.

En el mercado actual existen varias empresas que ofrecen parte de los servicios que ofertará la empresa de asesoramiento laboral. Estos servicios sustitutos son aquellos que el cliente puede obtener, como alternativa cuando las empresas bajan la calidad de su servicio por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite.

La cantidad del servicio que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es mas elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varia poco ante un cambio en los precios.

Tabla 57 - Perfil Competitivo Indirecto

Nº	Páginas Web (Competencia Indirecta)
1	www.kamello.com.gov.ec
2	www.porfinempleo.com.ec
3	www.conquito.com.es
4	www.opcionempleo.ec
5	www.evisos.ec
6	www.empleofuturo.com
7	www.holcim.com
8	www.olx.com.ec
9	www.ecuador.anunciosnetwork.com
10	www.opcionempleo.ec
11	www.acciontrabajo.ec
12	www.opcionempleo.com.mx
13	www.mundoanuncio.com
14	www.monsterlatam.com
15	www.tiwy.com
16	www.busco.net
17	www.toditolaboral.com
18	www.htrabajos.com
19	www.empleo.trovit.es
20	www.ecuadormundial.com
21	www.by-yu.com
FUENTE: investigación directa.	
ELABORADO POR: el autor.	

Para la empresa de capacitación tiene como amenaza el ingreso de productos sustitutos como las páginas web, las desventajas son que aquí solo encuentran anuncios similares a los clasificados de los periódicos, los mismos que han sido reemplazados por los anuncios online.

2.2.1.4 Proveedores.

Los Proveedores son un factor muy importante porque de la buena elección que se realice dependerá el Servicio de Calidad y Precios Competitivos a ofrecer a los usuarios.

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado.

- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Humanos
- Escases de proveedores
- Outsourcing

La empresa negociará con los mejores proveedores de equipos de computación, equipos de oficina, muebles de oficina, Sistemas de computación, empresas que desarrollan y venden baterías de test psicológicos.

En el D.M. de Quito existe importantes empresas que ofrecen todos los recursos materiales para efectuar nuestro trabajo, así podemos señalar:

Tabla 6 Proveedores de Muebles y Modulares

EMPRESA	SERVICIO	UBICACIÓN	TELÉFONOS
MUEBLES ATÙ	Productora y distribuidora de muebles para la oficina.	Almacenes ATU S.A. Av. Orellana 719 y San Javier	(02) 254 6122 (02) 255 4293
MUEBLES REYES.	Productora y distribuidora de muebles para la	Av. 10 de Agosto y los pinos.	(02) 2 815-454

	oficina.		
TECNIME MUEBLES	Productora y distribuidora de muebles para la oficina.	Av. América N19-53 y 18 de Septiembre.	(02) 2 506-746
MADEGLOBAL	Productora y distribuidora de muebles para la oficina y el hogar.	Bellavista Urb. Ana María.	(02) 052-732 082782323
COMPUMEGA.	Productora y distribuidora de muebles para la oficina	Av. América N 31-38 y pasaje San Gabriel.	(02) 2 543-384 (02) 3 201-412
MODULOS.	Productora y distribuidora de muebles para la oficina	. Av. América N 52-26 y v Villalengua.	(02) 3 260-642 (02) 3 260-643
ABC SILLONERÍA Y MUEBLES DE OFICINA.	Productora y distribuidora de muebles para la oficina	Av. Rodrigo de Chávez 580.	(02) 2 335-726 (02) 2 660-137
FUENTE: investigación directa.			
ELABORADO POR: el autor.			

Tabla 19 Proveedores de Equipos de Computación

EMPRESA	SERVICIO	UBICACIÓN	TELÉFONOS
MICROINFORMÁTICA	Distribuidor Directo de Equipo de computación.	Noruega 210 y Suiza Edf. Coopseguros.	(02) 2 921-620 (02) 2 921-621
JOLBA LA META	Distribuidor Directo de Equipo de computación.	Colón y 10 de agosto	(02) 2 909-481 (02) 2 909-542
FDG.	Distribuidor Directo de Equipo de	Tomas de Berlanga Y	(02) 2 438-321 (02) 2 438-322

	computación.	Shyris.	
FUENTE: investigación directa.			
ELABORADO POR: el autor.			

EMPRESA	SERVICIO	UBICACIÓN	TELÉFONOS
PUBLIONE	Publicidad en medios, diseño, elaboración de material pop y documentación corporativa.	Av. Eloy Alfaro y Grandos	(02) 2
COMPURISER	Diseño, elaboración de material pop y documentación corporativa.	Av. Amazonas y Japón.	(02) 2
GRÁFICAS MONCAYO	Diseño, elaboración de material pop y documentación corporativa.	Centro Comercial Hno. Miguel el Tejar.	093042756
COMPUCENTER	Distribuidor de suministros de computación.	Azuay E2-168 y Av. De la República.	(02) 2 439-925
DELIVERY SUMINISTROS & SUMINISTROS.	Importadores directos de diferentes marcas de suministros de computación.	Av..Cochapata E13-31 y Gaspar de Villarroel.	(02) 2 923-589 (02) 2 248-057
RENDER PRINT	Diseño, elaboración de etiquetas en todo material, colores y tamaños para prendas o empaque. 152	Riío de Janeiro Oe5-119 y Estados Unidos	(02) 2 569-450 096027733
AKROS-INKTEC	Importadores y	Av. De la	(02) 2 732-734

	distribuidores suministros de oficina.	de	República E13- 320 y Diego de Almagro	
--	---	----	---	--

Tabla 7 - Proveedores de Material de Oficina

1.5.3. Control Interno.

Para que la empresa de asesoramiento sea eficaz, productiva y se encuentre en las condiciones propicias para afrontar los retos y cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan y operan, para ello la gerencia deberá utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar competitividad de la empresa

Unas de esas aportaciones significativas es la que nos lega la empresa de Consultores McKinsey & Cía, en donde se propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las "Siete S", el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización.

1.5.4. Las Siete “S” de Mckensey

El desarrollo del enfoque de las 7s para el análisis administrativo. Es una verdadera lista de verificación para poner exitosamente en práctica la estrategia de la empresa. Señala a través de siete palabras que comienzan con “ese”, los factores vitales a tener en cuenta y que actúan en forma integrada. Si se descuida alguno de los siete factores, el cambio podría convertirse en un proceso, largo, lento e incluso podría provocar la muerte del sistema.

1.5.4.1. Strategy.

(Estrategia). La empresa de asesoramiento y capacitación laboral se deberá trazar estrategias correctas que reflejen una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Al momento de plantear y ejecutar las estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades del mercado, se deberá ejercer un control y seguimiento adecuado y óptimo, en el cual la inversión realizada se refleje en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

La planificación estratégica estará enfocada a cada uno de los aspectos claves y relevantes en el desarrollo del negocio como son:

- Producto.

- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

1.5.4.2. Superordinate Goals

(Metas Superiores/ Valores). Equivalen a una traducción del concepto de Misión. Valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

Es por esto que habrá la necesidad de implementar la misión en la empresa de asesoramiento laboral; para que el cliente externo y sobre todo el interno sepa cuál es su razón de ser, para esto será necesario aplicar una matriz mediante la cual se logre resolver varias interrogantes en función de los objetivos de la empresa determinado los siguientes indicadores:

- **Identidad.-** Se deberá saber ¿Quién soy? a través de la determinación de un nombre acorde a la actividad de la empresa.
- **Actividad.-** Qué es lo que hago, es decir cuál es el giro del negocio y las necesidades que podría satisfacer la empresa.
- **Innovación.-** Cómo se satisfecerá esas necesidades existentes en el mercado, determinando cuál es el valor agregado de la empresa.
- **Recursos.-** Se enfocará a la capacidad económica de la empresa y las posibilidades de invertir en tecnología de punta para el ejercicio de sus actividades.
- **Talento Humano.-** Se determinará cuáles son las ventajas y características del personal con el que cuenta la organización: sus capacidades, valores y aptitudes profesionales.
- **Objetivo.-** Deberá determinar qué necesidades logrará satisfacer con la creación de la empresa y los servicios que ésta ofrecerá.
- **Clientes.-** Determinar a qué segmento de mercado se enfocará la empresa y conocer cuál es el mercado objetivo.
- **Espacio.-** Se enfocará al lugar donde se encuentran los clientes y la empresa.

Los indicadores mencionados deberán tener un proceso adecuado de control, donde se pueda aseverar que se ejerce las funciones de la empresa acorde a la misión planteada por la organización.

1.5.4.3. Skills

(Habilidades). Deberán ser establecidas en función de las ventajas que tiene la empresa con los recursos y talento humano que posee, mediante el cual podría tener una ventaja ante los demás competidores directo o indirectos.

La mayor ventaja de la empresa debería estar en su Talento Humano, competente, eficiente y con una motivación a liderar el mercado; otra herramienta importante es el uso de la tecnología como un elemento vital para el desarrollo de sus actividades de capacitación e interacción con los clientes.

Una tercera herramienta de gran importancia es la relación con los recursos de la comunidad como un elemento que nos permitirá alcanzar las ofertas laborales que el mercado requiera con oportunidad y ganando la confianza de los proveedores y clientes potenciales.

1.5.4.4. Structure

(Estructura). Se tendrá que definir la formación de la empresa determinando la estructura organizacional jerárquica y funcional. Obviamente, la estrategia determinará la distribución y el diseño de la organización siendo el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos facilitando el proceso de decisión determinado los límites de cada una de las áreas.

Tabla 81 Estructura

Nº	Áreas Requeridas	Contratación
1.	Gerente General.	Dependencia.
2.	Abogado:	Outsourcing.
3.	Psicólogo Industrial:	Dependencia.
4.	Instructor	Dependencia.
5.	Secretaría	Dependencia.
6.	Recepcionista	Dependencia.
7.	Contador	Dependencia.
8.	Jefe de Marketing	Dependencia.
9.	Asesores Comerciales	Dependencia.
FUENTE: investigación directa.		
ELABORADO POR: el autor.		

1.5.4.5. Systems

(Sistemas). La implementación de sistemas de información gerencial será necesaria para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas, ya que facilitarán los procesos de relación entre las áreas, permitirán mantener un control de los procesos de servucción, comunicación, financieros y laborales. Constituyendo un soporte óptimo y adecuado para el cumplimiento de metas y objetivos.

1.5.4.6. Style

(Estilo). La forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia. La Empresa tendrá una cultura organizacional basada en altos valores personales y profesionales; sustentados en principios éticos y morales dando cumplimiento a las leyes establecidas por el gobierno central y seccional. Tratando de cumplir a los clientes y empresas proveedoras de acuerdo a los

contratos o convenios celebrados. Se transmitirá seriedad y sobriedad a través de una imagen corporativa que proyecte el estilo deseado.

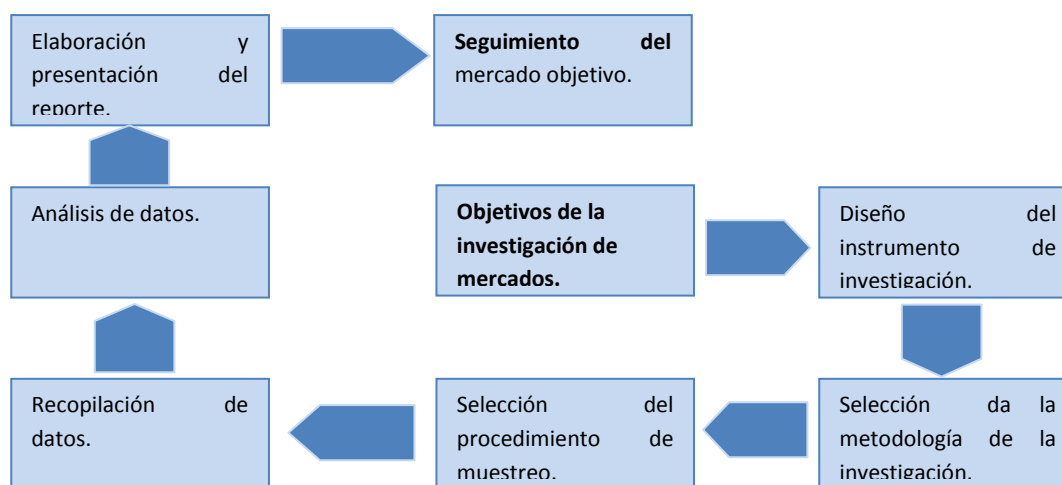
1.5.4.7. Staff

(Personal). Mantener una planificación de desempeño y control continuo para el personal, mediante la cual se aproveche las capacidades y tiempo del personal al máximo; brindando la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización reconociéndolo profesional y económicamente.

1.6. Investigación de Mercado.

Mediante la presente investigación de mercados se obtendrán datos e información, cuyos resultados serán procesados y analizados mediante instrumentos y programas estadísticos, permitiendo conocer factores importantes que inciden en el desarrollo del proyecto y poder conocer el grado de factibilidad del presente Plan de Negocios.

Figure 14 Matriz de Investigación de Mercado



Fuente: por la autor.

Elaborado por: la autora.

1.6.1. Definición del Problema.

Existe una cantidad considerable de personas desempleadas en busca de plazas de trabajo; que no cuentan con el conocimiento básico y necesario de medios, normas y procedimientos para aplicar a un puesto laboral, y desenvolverse adecuadamente previa y durante el proceso de selección.

1.6.2. Objetivo General.

Realizar una Investigación de Mercados, mediante los diferentes métodos, técnicas y fuentes de recolección de información, que permitirán el conocimiento de todos los factores importantes que podrían afectar positiva o negativamente en el desarrollo del Plan de Negocios.

1.6.3. Objetivos Específicos de la Investigación de Mercados.

- Establecer cuáles son las necesidades que tienen los desempleados y subempleados del D.M de Quito, a través del planteamiento de una encuesta que permitirá conocer el grado de aceptación que tendrá la idea de negocio.
- Definir los medios de comunicación más acertados, mediante la aplicación de la investigación de mercado, lo cual permitirá establecer estrategias de publicidad y promoción.
- Identificar los aspectos más relevantes que toman en cuenta los profesionales, desempleados y subempleados para asistir a lugares de capacitación y asesoramiento laboral, implementado una encuesta que permita conocer aspectos importantes para ofrecer a los clientes.
- Conocer cuáles son las empresas que ofrecen similares servicios, y determinar su posicionamiento en el mercado, por medio de la investigación de campo.
- Establecer si las personas profesionales, desempleadas y subempleadas, adquirirían servicios de asesoramiento y capacitación laboral, por medio de la encuesta, conociendo su decisión de adquisición del servicio.
- Determinar la capacidad de pago de los posibles clientes, mediante la aplicación una pregunta dentro de la herramienta de investigación, para establecer los valores de los servicios a ofrecer.

1.6.4. Metodología de la Investigación.

Lo primero que se tiene que recordar es que cada investigación en cada tipo de negocio es diferente, por lo que el diseño puede variar, existiendo infinitos tipos. Los tipos “genéricos” de diseño en investigación son:

- Exploratoria.
- Concluyente (descriptiva o causal).

- Sistemática.

Método Exploratorio.

Se realizó una prueba piloto a través de encuestas realizadas en diciembre del 2010, las cual nos permitió conocer la necesidad de brindar servicios de asesoría laboral, en el D.M. Quito.

Método Descriptivo.

Nos permitirá conocer en el mercado laboral, quienes utilizarán los servicios que se ofrecerán, cuantas veces utilizarán los servicios y con qué frecuencia, así como los comentarios, sugerencias de expertos y especialistas del negocio.

1.6.4.1. Técnicas de Investigación:

Encuesta.

Para realizar el presente estudio se utilizará la técnica de la encuesta con el objeto de recoger, procesar y analizar la información que se dan las personas desempleadas y subempleadas del Distrito Metropolitano de Quito.

Observación.

Se realizará una investigación a la competencia a través de la utilización de clientes fantasmas para conocer los servicios, procesos de atención al cliente, personal, precios, ubicación e información relevante de las empresas competidoras.

Entrevistas.

Las opiniones de clientes potenciales, de proveedores así como de profesionales que realizan proceso de selección, mediante la utilización de preguntas abiertas nos permitirán conocer los criterios, parámetros y demás indicadores que nos serán de gran ayuda. Se utilizará grabaciones en video para dejar como testimonio del trabajo efectuado.

Internet.

Mediante el uso del internet se podrá visitar páginas web de la competencia, analizar el servicio virtual que ofrecen y las características que estos poseen.

Recolección de Datos.

Lo primero que se tiene que hacer es entrenar a los encuestadores, quienes serán los encargados de contactar a los encuestados y tabular las preguntas en el programa SPSS, para su posterior análisis.

Se realizará las encuestas preferentemente en los sectores cercanos a los establecimientos públicos que ofrecen servicios para los desempleados y subempleados (Conquito, Ministerio de Trabajo).

El análisis se debe iniciar con la limpieza de la información, con la confirmación de las escalas, verificación del correcto llenado de las encuestas y en ocasiones con pre tabulaciones (en el caso de preguntas abiertas). Una vez se tiene codificada toda la información el análisis como tal puede dar inicio.

Fuentes Secundarias.

Son aquellas de las que se obtiene información parcialmente ordenadas y evaluadas por medio de una fuente intermedia. Incluye libros, estudios, base de datos y otros antecedentes proporcionado por organismos oficiales o no oficiales y por agencias especializadas

Bajo esta clasificación se encuentra organizaciones que recogen los estudios realizados en determinado campo del conocimiento.

En el desarrollo del presente estudio de mercado se tomará de las siguientes fuentes:

INEC. Censo de población y vivienda 2001.

INEC. P.E.A. Tasa de desempleo, subempleo 2009 y 2010.

Mapa del Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.5 Segmentación de Mercado.

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes y pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Tabla 22 Macro Segmentación

Categoría.- Servicios.
Producto.- Asesoramiento y capacitación laboral de desempleados y subempleados.
Lugar de Ubicación.- Sur, centro y norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** el autor.

Tabla 23 Segmentación Geográfica

País.- Ecuador	14'040.942 habitantes.
Región.- Sierra	5'595.440 habitantes.
Provincia.- Pichincha	2'387.230 habitantes.
Cantón.- Quito	1'997.375 habitantes.
Nº Desempleados	37.743 habitantes.

Fuente: http://www.metropolitantouring.com/page_content.asp?id_page=41. **26/11/09**

Tabla 24 Segmentación Demográfica

Edad.- 10 a 65 años.
Género.- Masculino y Femenino.
Religión.- Todas
Profesión.- No incide.
Ocupación.- Empleada, subempleada y desempleada.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** el autor.

Tabla 25 Segmentación Psicográfica

Ingreso.- No incide.
Educación.- Básica, Secundaria, Universitaria.
Clase social.- Todas.
Estilo de vida.- Todas.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** el autor.

Tabla 26 Segmentación Comportamiento y Uso del Producto

Actitud.- Positiva hacia el producto.
Beneficios.- Eficiencia y logro de resultados.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** la autora.

2.3.6 Cálculo de la Muestra.

1.6.4.2. Tipo de Muestreo.

Se utilizará para la aplicación de la encuesta el método de Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple (al azar), cualquier persona del Distrito Metropolitano de Quito

tendrá la misma posibilidad de ser elegida.

1.6.4.3. Cálculo de la Muestra.

Para el cálculo de la muestra se tomaron datos estadísticos del INEC.

Población.- El número de personas entre 10 y 65 años de edad en capacidad de trabajar y desempleadas en el D.M. de Quito es de 37.743.

1.6.4.4. Cálculo del Tamaño de la Muestra.

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de la muestra infinita ya que la población es mayor a 30.000. Fórmula de la Muestra en poblaciones infinitas (mayor a 30.000).

Fórmula de la muestra en poblaciones infinitas cuya población es mayor a 30.000.

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

N= Universo o Población.

n= Tamaño muestral.

P= Probabilidad de éxito.

Q= Probabilidad de fracaso.

e= Error.

Z= Valor expresado en desviaciones típicas, en función del nivel de confianza.

1.6.4.5. Cálculo de la Probabilidad de Éxito y Fracaso.

Preguntas de la Investigación Exploratoria para calcular la Probabilidad éxito y fracaso.

A. ¿Si existiera una empresa de asesoramiento y capacitación laboral estaría dispuesto a destinar un presupuesto para hacer uso de este servicio?

Tabla 9 Probabilidad de Éxito

OPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
SI	25	85

NO	5	15
Total	30	100

Elaborado por: la autora.

B. ¿Qué tipo de servicios de asesoramiento y capacitación laboral solicitaría con más frecuencia?

Tabla 107 Uso de Servicios

Elaborado por: la autora.

Cálculo de la Probabilidad de Éxito.

PE = PA * PB

PE = 85% * 63%

PE = 0,85 * 0,63

PE = 54%

Cálculo de Probabilidad de Fracaso:

PF = 100% - 54%

PF = 46%

Cálculo de

TIPO.	VALOR	PORCENTAJE
Asesoramiento personalizado.	8	27
Capacitación para la búsqueda de empleo.	19	63
Elaboración de hojas de vida y documento relacionados.	3	10
Entrenamiento para la elaboración de Test Psicotécnicos.	0	0
Información de vacantes (Bolsa de Empleo).	30	100

del error

estimación:

$$Sp = \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$Sp = \sqrt{\frac{0,61(1-0,61)}{30}} \sqrt{\frac{1'897.735-30}{1'897.735-1}}$$

$$Sp = 0,09$$

DATOS:

N = 37.743

P = 61%, 0,61.

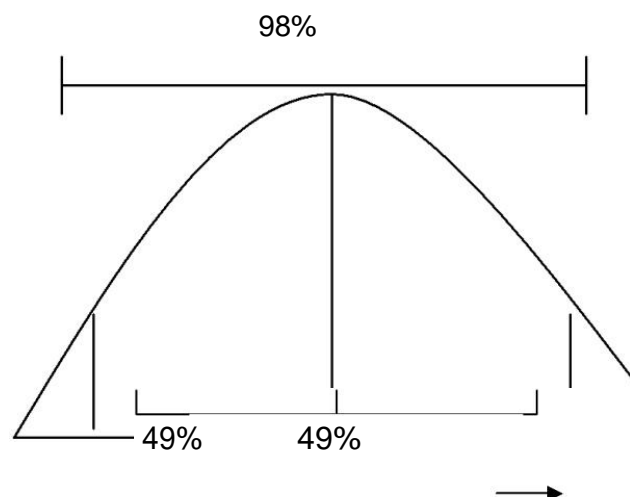
Q = 39%, 0,39.

NC = 98%.

Z = 2,33

e = 8% = 0,08.

Nivel de Confianza es el área bajo la curva normal donde se espera estén ubicados los valores de una población.



-2,33

2,33 Z

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

$$\frac{(1,96)^2 (0,54) (0,46)}{(0,09)^2}$$

n = 203 unidades muestrales.

1.7. Diseño del cuestionario

Para el diseño final de la encuesta se consideró los diferentes criterios de profesores y profesionales en la Investigación de Mercado, quienes realizaron una serie de observaciones, recomendaciones y comentarios para la elaboración del formulario definitivo.

Tabla 28 Análisis de Preguntas

PREGUNTA N°1 Tiempo de desempleo de la persona.	¿Desde hace qué tiempo se encuentra buscando un empleo?
OBJETIVO	Confirmar que la persona está desempleada
NOMBRE	Abierta
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Nominal
COMENTARIO	Esta pregunta sirve como filtro

PREGUNTA N°2 Capacitación en Búsqueda de Empleo	¿Ha recibido capacitación para el proceso de su búsqueda de empleo? Si() No() Si es (SI), ¿Dónde?
---	--

OBJETIVO	Determinar el potencial del cliente
NOMBRE	Dicotómica
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Identificar experiencia en uso de servicios

PREGUNTA N°3 Utilización de Servicios	¿Ha utilizado los servicios de alguna Agencia de Empleo, o Empresa de Asesoría Laboral? [] Si [] No Si es (SI), ¿Cuál empresa?
OBJETIVO	Determinar el uso de servicios de asesoría
NOMBRE	Dicotómica
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Identificar la Competencia

PREGUNTA N°4 Medio por el cual se enteró de la competencia	¿Por qué medio publicitario se enteró de la Agencia de Empleo o empresa de Asesoría Laboral? Publicidad escrita () Publicidad Radial() Correo Electrónico () Otro () ¿Cuál?
OBJETIVO	Determinar la publicidad de la competencia
NOMBRE	Selección Múltiple
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal

COMENTARIO	Esta pregunta sirve como filtro
PREGUNTA N°5 Calidad de servicio de la competencia	¿El servicio que entregan las Agencias de Empleos o empresas de Asesoría Laboral es: ? Totalmente Satisfactorio () Satisfactorio () Insatisfactorio () Totalmente Insatisfactorio ()
OBJETIVO	Determinar la satisfacción del cliente ante la competencia
NOMBRE	Selección Múltiple
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Podemos orientar de mejor manera nuestros servicios en el proyecto que vamos a emprender

PREGUNTA N°6 Fuentes por las que busca empleo	¿Cuál es su principal fuente de información en la búsqueda de empleo? Avisos Clasificados (prensa, radio) () Internet () Bolsa de Empleo () Agencia de Empleo () Otra () ¿Cuál?
OBJETIVO	Determinar los recursos que utiliza
NOMBRE	Selección Múltiple
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Identificar el estado de preparación en la búsqueda de empleo y mejorar nuestros servicios

PREGUNTA N°7 Causas de Desempleo	¿Cuál considera es la causa principal para no conseguir empleo? Falta de Vacantes oportunidades () Falta de Experiencia Laboral () Falta de Educación Formal () Otra () ¿Cuál?
OBJETIVO	Determinar cual considera la causa para su desempleo
NOMBRE	Selección Múltiple
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Conocer su percepción del desempleo, para ofrecer nuestros servicios

PREGUNTA N°8 Conocer intención de uso de los servicios a ofrecer.	¿Considera necesaria recibir asesoría para efectuar una búsqueda de empleo exitosa? Si () No ()
OBJETIVO	Determinar el potencial uso del servicio
NOMBRE	Dicotómica
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Conocer la disposición de uso del servicio que ofreceremos.

PREGUNTA N°9 Uso de Servicios	¿Cuáles de los siguientes servicios cree usted más necesitaría?
OBJETIVO	Determinar el Servicio más requerido
NOMBRE	Selección Múltiple
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Ordinal
COMENTARIO	Conocer el servicio que más

	necesitaría o usaría.
--	-----------------------

PREGUNTA N°10 Costo del servicio de asesoría	¿Cuánto pagaría usted por los servicios de Asesoría en la búsqueda de empleo?
OBJETIVO	Determinar el potencial del cliente
NOMBRE	Abierta
PROPIEDAD DE LA ESCALA	Nominal
COMENTARIO	Conocer el costo que estaría dispuesto a pagar por los servicios de asesoría

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora

1.7.1. Cuestionario.

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA para Personas que Buscan un Empleo

Fecha: _____

Por favor me podría ayudar contestando el siguiente cuestionario, con el objetivo de conocer sobre la asesoría para la búsqueda de empleo en el DM de Quito.

Desde hace qué tiempo se encuentra buscando un empleo?

2.- ¿Ha recibido capacitación para el proceso de su búsqueda de empleo?

SI () No ()

Si es Si ¿Dónde? _____

3.- ¿Ha utilizado los servicios de alguna Agencia de Empleo, o Empresa de Asesoría Laboral?

Si () No ()

Si es Si ¿Cuál empresa? _____

4.- ¿Por qué medio publicitario se enteró de la Agencia de Empleo o empresa de Asesoría Laboral?

Publicidad Escrita () Publicidad Radial () Correos Electrónicos () Otro ()

¿Cuál? _____

5.- ¿El servicio que entregan las Agencias de Empleos o empresas de Asesoría Laboral es: ?

Totalmente Satisfactorio () Satisfactorio () Insatisfactorio () Totalmente Insatisfactorio ()

6.- ¿Cuál es su principal fuente de información en la búsqueda de empleo?

Avisos Clasificados (Prensa, Radio) () Internet () Bolsas de empleo ()

Agencias de Empleo () Otra () ¿Cuál? _____

7.- ¿Cuál considera es la causa principal para no conseguir empleo?

Falta de vacantes (oportunidades) () Falta de experiencia laboral () Falta de educación formal ()

Otro () ¿Cuál? _____

8.- ¿Considera necesaria recibir asesoría para efectuar una búsqueda de empleo exitosa?

Definitivamente Si () Probablemente Si () Probablemente No () Definitivamente No ()

9.- ¿Cuál de los siguientes servicios cree usted necesitaría más?

Capacitación () Asesoría Individual () Test Psicotécnicos () Información Vacantes ()

10.- ¿Cuánto pagaría usted por los servicios de Asesoría en la búsqueda de empleo?

Datos Personales:

Nombres y Apellidos: _____

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Sector en el que vive: _____

Perfil del encuestado:

Instrucción Académica: Primaria () Secundaria () Tercer Nivel () Cuarto Nivel ()

Aspiración Salarial: Sueldo Básico () \$300 a \$500 () \$501 a \$1.000 () \$ 1.000 a \$ 2.000 ()
más de \$2.000 ()

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y POR SU AYUDA

Responsable: Fátima Utreras

Ejecución Operativa de la Investigación.

Para el presente estudio se contratará los servicios profesionales de los Señores Wilson Erazo y Edgar Viana, como encuestadores e investigadores de campo.

Se dieron las siguientes observaciones de la aplicación de la encuesta.

1. Cada encuesta tomará 5 minutos para ser completada.
2. Se realizará la investigación y encuesta de forma aleatoria en varios lugares de la ciudad donde suelen concurrir personas desempleadas.
 - Los alrededores de Conquito, en la calle Maldonado.
 - En los interiores del Ministerio de Trabajo en su oficina de Empleo en la calle Tarqui.
 - En los alrededores del Centro de Recursos de Empleo en la calle Robles y Amazonas.
 - Rutas del Trolebús.

ANALISIS ENCUESTA:

Análisis pregunta Uno:

Desde hace qué tiempo se encuentra buscando un empleo?

Meses	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	71	35,0	35,0	35,0
2	22	10,8	10,8	45,8
3	15	7,4	7,4	53,2
4	7	3,4	3,4	56,7
5	2	1,0	1,0	57,6
6	10	4,9	4,9	62,6
7	3	1,5	1,5	64,0
8	9	4,4	4,4	68,5
9	2	1,0	1,0	69,5
1	4	2,0	2,0	71,4
1	3	1,5	1,5	72,9
12	14	6,9	6,9	79,8
18	4	2,0	2,0	81,8
24	21	10,3	10,3	92,1
30	2	1,0	1,0	93,1
36	11	5,4	5,4	98,5
48	3	1,5	1,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 56% de desempleados llevan 4 meses de desempleo, un 40% llevan entre 4 y 18 meses y el 20% restante tiene un tiempo mayor de búsqueda. Esto nos

demuestra que no tienen las competencias que les permita ser más efectivos en la búsqueda de empleo.

Análisis pregunta dos :

2.- ¿Ha recibido capacitación para el proceso de su búsqueda de empleo?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	2	1,0	1,0	1,0
No	201	99,0	99,0	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 99% de los desempleados encuestados no han recibido capacitación para la búsqueda de empleo. Esto nos demuestra que el mercado requiere de este servicio.

Análisis pregunta tres:

3.- ¿Ha utilizado los servicios de alguna Agencia de Empleo, o Empresa de Asesoría Laboral?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	55	27,1	27,1	27,1
No	148	72,9	72,9	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 27% de desempleados encuestados ha utilizado una agencia de empleo o empresa de asesoría laboral, esta situación nos demuestra que no existe una adecuada promoción.

Análisis pregunta cuatro.

¿Por qué medio publicitario se enteró de la agencia de empleo o empresa de asesoría laboral?

Medio Publicitario escrito

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	21	10,3	10,3	10,3
No	182	89,7	89,7	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Publicidad Radial

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	15	7,4	7,4	7,4
No	188	92,6	92,6	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Correo Electrónico

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	9	4,4	4,4	4,4
No	194	95,6	95,6	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Amigos

Válidos	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	3	1,5	1,5	1,5
No	200	98,5	98,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Análisis:

Se enteraron de la agencia de empleo a través de la Prensa escrita el 10,3 %, lo que nos puede dar conocer que tan efectivo es usar éste medio de publicidad.

Se enteraron de la agencia de empleo a través de la Radio el 7,4 %, de las personas encuestadas lo que nos indica que no sería tan eficiente usar ese medio publicitario para llegar a ese target.

Se enteraron de la agencia de empleo a través de Correos Electrónicos el 4,4 % de los encuestados, lo que nos indica el poco beneficio de hacer uso del e-mail para llegar a los posibles usuarios de los servicios de la empresa.

Se enteraron de la agencia de empleo a través de amigos el 1,48%, información de uso indispensable para la elaboración del plan de medios.

Se enteraron de la agencia de empleo a través de otros medios el 3,9%, indicador muy bajo el mismo que muestra que la empresa deberá buscar medios alternativos de publicidad.

Análisis pregunta cinco:

Calidad de Servicio

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Total. Satisfact.	36	17,7	67,9	67,9
Satisfactorio	14	6,9	26,4	94,3
Insatisfactorio	3	1,5	5,7	100,0
Missing	53	26,1	100,0	
System	150	73,9		
Total	203	100,0		

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

¿El servicio que entregan las agencias de empleo o empresas de asesoría laboral es?

17,73% de desempleados encuestados que utilizan agencias de empleo, consideran totalmente satisfactorio el servicio, el 6,9% satisfactorio y el 1,48% Totalmente Insatisfactorio el servicio recibido.

Análisis pregunta seis:

Fuente Avisos Clasificados

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	59	29,1	29,1	29,1
No	144	70,9	70,9	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Internet

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	79	38,9	38,9	38,9
No	124	61,1	61,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Fuente Bolsas de Empleos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	61	30,0	30,0	30,0
No	142	70,0	70,0	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Fuente Agencias de Empleo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	42	20,7	20,7	20,7
No	161	79,3	79,3	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 29,1% de desempleados encuestados utilizan los avisos clasificados en la búsqueda de empleo, esta información podría ayudar para la toma de estrategias de apoyo operativo.

El 38,9% de los desempleados encuestados utilizan el internet en la búsqueda de empleo, lo que nos da un panorama de lo necesario de enseñar a las personas el uso del internet como medio de búsqueda.

El 30% de desempleados encuestados utilizan las bolsas de empleo en la búsqueda de empleo a través de las diferentes páginas web existentes en la red, así como las existentes en el mercado.

El 20,7% de desempleados encuestados utilizan las agencias de empleos en la búsqueda de empleo, respuesta que sirve para determinar estrategias de competitividad empresarial.

Análisis pregunta siete:

¿Cuál considera es la causa principal para no conseguir empleo?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	127	62,6	62,6	62,6
No	76	37,4	37,4	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora

Causa Falta de Experiencia

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	75	36,9	36,9	36,9
No	128	63,1	63,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Causa Falta de Experiencia

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	75	36,9	36,9	36,9
No	128	63,1	63,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Causa Falta Educación

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	44	21,7	21,7	21,7
No	159	78,3	78,3	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 62,6% de los desempleados encuestados considera que la falta de vacantes u oportunidades laborales es la principal causa por la cual no consiguen trabajo.

El 36,95% de los desempleados encuestados considera que la falta de experiencia laboral es la principal causa, razón por la cual se debería poner énfasis en el acceso al primer empleo a través de pasantías.

El 21,67% de los desempleados encuestados considera que la falta de educación formal es la principal causa por la cual no consigue trabajo, lo que da una pauta para encaminar a trabajos acordes a su preparación.

Análisis pregunta ocho:

¿Considera necesaria recibir asesoría para efectuar una búsqueda de empleo exitosa?

Necesidad de Asesoría

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Definitivamente Si	148	72,9	73,3	73,3
Probablemente Si	52	25,6	25,7	99,0
Probablemente No	2	1,0	1,0	100,0
Missing	202	99,5	100,0	
System	1	,5		
Total	203	100,0		

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

El 72,9% de desempleados encuestados consideran que definitivamente si requiere una capacitación en la búsqueda de empleo. Esta variable nos permite conocer la necesidad que tiene el mercado de este servicio.

Análisis pregunta nueve:

¿Cuál de los siguientes servicios cree usted necesitaría más?

Servicios que requiere

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Capacitación.	88	43,3	43,3	43,3
Asesoría Individual	30	14,8	14,8	58,1
Información Vacantes	22	10,8	10,8	68,9
Test Psicotécnicos	63	31,0	31,0	100,0
Total				

	203	100,0		
--	------------	--------------	--	--

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Los servicios de mayor necesidad requeridos por los desempleados son la capacitación laboral y Test Psicotécnicos con el 43 y 31% respectivamente, información requerida para armar matrices de selección estratégica.

Análisis pregunta diez:

¿Cuánto pagaría usted por los servicios de asesoría en la búsqueda de empleo?

Costo de los Servicios

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
\$10 - \$50	62	30,5	30,5	30,5
\$51 - \$100	50	24,6	24,6	55,1
\$101 - \$150	38	18,7	18,7	73,8
\$151 - \$200	26	12,8	12,8	86,6
\$201 - \$250	27	13,3	13,3	100.0

Fuente: desempleados del D.M de Quito.

Elaborado por: la autora.

Del total de los desempleados encuestados, el 62,1% están dispuestos a pagar hasta \$ 50 mientras que el 37.9%, están dispuestos a pagar una suma superior. Información que ayuda para el cálculo de precios.

Conclusiones de la Investigación de Mercado.

De la investigación realizada a personas desempleadas comprendidas entre los 18 a 45 años de edad que viven en el DM de Quito, se puede desprender los siguientes:

- En el mercado existe pocas empresas que brindan asesoría a los desempleados pero ellos no las conocen y utilizan únicamente las de servicio público Conquito y Ministerio de Trabajo.
- Las personas desempleadas solo utilizan fuentes de vacantes tradicionales es decir: Avisos clasificados, Internet, bolsas de empleo, agencias de empleo y no utilizan herramientas más eficaces.

- Se reconoce como dificultades para encontrar empleo principalmente la falta de oportunidades laborales, la falta de educación formal y la falta de experiencia pero existen otras causas como las faltas de competencias requeridas para la búsqueda exitosa de empleo que recomiendan los expertos. Nadie toma en cuenta su edad como una dificultad para conseguir un empleo.
- Los encuestados dicen que no han recibido nunca una capacitación de búsqueda de empleo y el 72% considera que definitivamente si requieren una capacitación y que estarían dispuestos a pagar por recibirla.

Es importante conocer que los expertos hablan del desarrollo de una serie de competencias y habilidades para ser manejadas en el proceso de selección por cada uno de los aspirantes, muchos de los cuales desconocen de las mismas y es más poseen competencias pero no las demuestran en los momentos claves de la búsqueda de empleo. La actitud, los valores y otra serie de características y competencias requeridas son indispensables ayudar a desarrollar a los buscadores de empleo, además del uso de herramientas de tecnología y comunicación que le permitirán interactuar con las personas que realizan el proceso de selección.

1.7.2. Cálculo de la demanda.

DATOS:

n = 203

N = 37.743.

Z = 98% 2,33

Preguntas para obtener la probabilidad de éxito y fracaso del plan de negocios en el mercado:

PREG_1. Intención de Compra del Servicio.

Intención de compra:	
Definitivamente SI	72,90%
Probablemente Si	25,60%
Probablemente No	1%

Elaborado por: la autora.

PREG_2. Presupuesto de Compra del Servicio.

Presupuestos de compra	
\$10-\$50	30,5%
\$51-\$100	24,6%
\$101-\$150	18,70%
\$151-\$200	12,80%
\$ 201 -\$ 250	13,30%

Elaborado por: la autora.

PREG_3. Competencia de la empresa.

Competencia	
No ha utilizado	73,9%
Conquito	24%
Ministerio de Trabajo.	2 %

Elaborado por: la autora.

Perfil del Encuestado Aspiración Salarial

Sueldo Básico 35%

Cálculo de la Probabilidad de Éxito y Fracaso.

Evento 1.

PREG_1 = 72,90%

PREG_2 = 30,50%

PREG_3 = 73,90%

Evento 1.

PE = 72,90% x 35% x 30,50% x 73,90%

PE = 57,50%

PF = 100% - 57,50%

PF = 42,50%

Evento 2.

PE = 72,90% x 35% x 30,50%

ESCENARIOS			PROSPECTOS	
Optimista	$P + Sp * Z$	77,82% + 2,90% (2,33)	37743*84,57	31.919

$$PE = 77,82\%$$

$$PF = 100\% - 28,81\%$$

$$PF = 22,18\%$$

Evento 3.

$$PE = 72,90\% \times 73,90\%$$

$$PE = 53,87\%$$

$$PF = 100\% - 53,87\%$$

$$PE = 46,12\%$$

Cálculo de Error de Estimación:

$$Sp = \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$Sp = \sqrt{\frac{0,7782(1-0,7782)}{203}} \sqrt{\frac{37.743-203}{37.743-1}}$$

$$Sp = 2,90\%$$

1.7.2.1. Escenarios de la Demanda:

Tabla 11 Escenarios de la Demanda

Normal	N * P	37.743 * 77,82%	29371.60	29.372
Pesimista	P - Sp * Z	77,82% - 2,90% (2,33)	71,06%*37743	26.820

COMPETENCIA	%	Personas	Frecuencia Anual
NO HAN UTILIZADO	73.90	150	
CONQUITO	23.10	47	
MINISTERIO TRABAJO	1.00	2	
OTROS	2.00	4	
Total	100%	203	203

Elaborado por: la autora.

Tabla 12 Frecuencia de la Demanda

Elaborado por: el autor.

1.7.3. Cálculo de la Oferta.

Competencia.

La frecuencia de consumo del producto es de un año, ya que es el valor de tiempo más estable laboralmente.

Tabla 13 Competencia

Elaborado por: el autor.

1.7.4. Demanda Insatisfecha del Mercado.

Tabla 14 Demanda Insatisfecha

Escenarios.	D	- O	DI
Optimista	31.957	203	31.754
Normal	29.372	203	29.169
Pesimista	26.786	203	26.583

Elaborado por: el autor.

La demanda insatisfecha del mercado es de 29.169 personas de las cuales la empresa deberá ofertar sus servicios y así tener una buena participación en el mercado.

1.7.5. Objetivo Corporativo.

Tabla 30 Objetivo Corporativo

Indicador	%	Objetivo Corporativo
Índice Desempleo	7,90	
Inflación	4,31	
Total	12,21	12,21%

Elaborado por: la autora.

La sumatoria de la tasa de desempleo y la inflación acumulada determina un 12.21% como objetivo corporativo a ser cumplido por la empresa de asesoramiento laboral a través de una propuesta eficiente.

2. CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA IDEA DE NEGOCIO.

2.1 Proceso Creativo para Determinar Oportunidades de Negocio.

Este análisis ayudará a determinar los Pro y contras que resultarán del enfoque en la empresa de Asesoramiento Laboral, resaltando los factores que tienen incidencia en el desarrollo del mismo para determinar las estrategias necesarias que conlleven a un fácil ingreso en el mercado.

2.1.1 Matriz de Evaluación.

Tabla 31 Matriz de Evaluación Oportunidad de Negocios					
Empresa de Asesoría Laboral para profesionales y personas desempleadas o subempleadas del D.M. de Quito.”					
Matriz de Evaluación para determinar oportunidades de negocio.					
Factores					
Ideas	Innovadora	Atractiva al mercado	Viable	Rentable	Total
Asesoría Laboral.	4	4	4	3	15
Personal Calificado.	3	4	4	3	14
Creatividad del servicio.	3	3	3	4	13
Bolsa de empleo.	3	3	4	3	16
Medios de Comunicación.	3	3	4	3	13

Fuente: Investigación directa. / Elaborado por: la autora

Matriz de clasificaciones.	
Clasificación	Incidencia
4	Relación Máxima
3	Relación Alta
2	Relación Media
1	Relación Baja

Fuente: Investigación directa/ **Elaborado por:** la autora

2.1.2 Justificación de la Microempresa.

La empresa de asesoramiento laboral se dedicará a capacitar y desarrollar las habilidades y competencias complementarias de personas desempleadas y subempleadas, además de la formación académica de la experiencia profesional, que se requieren para la búsqueda de un empleo o para insertarse en el mercado laboral del Distrito Metropolitano de Quito.

La búsqueda de un empleo se convierte en uno de los desafíos más grande para muchas personas y existen muy pocas empresas en el mercado que brinden este asesoramiento, el cual ayuda a las personas desempleadas a ser más eficientes en la consecución de oportunidades de insertarse en el mercado laboral.

2.2 Nombre de la Microempresa.

2.2.1 Proceso Creativo para Determinar el Nombre de la Empresa.

Para determinar el nombre de la empresa se ha considerado tres aspectos importantes para la denominación correcta del negocio:

Nombre Genérico.- Esta basado en la disponibilidad de nombre existente en la Superintendencia de compañías, para lo cual hemos hecho la consulta y la reserva de Utreras & Asociados.

Nombre Comercial.- Para determinar este nombre se ha recurrido a la herramienta de una matriz considerando los siguientes aspectos:

2.2.2 Matriz de Evaluación.

Tabla 32 Matriz de Evaluación del Nombre							
Empresa de Asesoramiento Laboral para profesionales y personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.							
Matriz para determinar el nombre de la empresa.							
Atributo Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
EMPLEO SEGURO.	3	3	4	2	3	3	18
PRONTO EMPLEO	4	4	4	3	4	3	22

Fuente: Investigación directa. / Elaborado por: la autora.

Matriz de clasificaciones.	
Clasificación	Incidencia
4	Excelente.
3	Muy Bueno.
2	Bueno.
1	Malo.

Fuente: lluvia de ideas. /
Elaborado por: la autora.

2.2.3 Descripción del Nombre de la Microempresa.

Se realizó una lluvia de ideas para lo cual se ha considerado las dos opciones de mayor aceptación para establecer el nombre comercial de la empresa, por lo que se ha dado una calificación por varias características que son de importancia, en este caso se escogió el nombre de PRONTO EMPLEO teniendo en cuenta que es un nombre comprensible y atractivo para los futuros clientes.

2.3 Descripción de la Microempresa.

La empresa de Asesoría Laboral tendrá como propósito capacitar y desarrollar las habilidades y competencias complementarias de personas desempleadas y subempleadas, permitiéndoles insertarse en el mercado laboral del Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.1 Tipo de Microempresa.

Será constituida como Compañía Limitada, para determinar la razón social hemos considerado los apellidos de los socios mayoritarios UTRERAS & ASOCIADOS, con el fin de no tener similitud de nombres con otras empresas y poder registrarla sin dificultad en la Superintendencia de Compañías.

2.3.2 Localización de la Microempresa.

La empresa estará ubicada en la zona norte del D.M. de Quito, en las avenidas Amazonas entre la Patria y Colon.

2.4 Ventajas Competitivas.

Se tomará en cuenta todos los aspectos relevantes de cada uno de los procesos para generar estrategias que le diferenciarán de la competencia.

2.4.1 Ventajas competitivas.

- **Planificación.**

La empresa de asesoramiento contará con planes estratégicos y contingentes, los cuales le permitan crecer firmemente en el mercado y disminuir riesgos comerciales, administrativos y financieros.

- **Dirección.-** Contar con un eficiente direccionamiento de enfoque, permitirá encaminar a la organización hacia un objetivo de desarrollo común.

- **Organización.-** Contar con una estructura sólida servirá de base para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Proceso de Servucción.-** El manejo de eficientes procesos que permitan ofertar un servicio de alta calidad, que puedan superar a los ofrecidos por la competencia y beneficiar en la participación de mercados para la empresa.
- **Comercialización.-** Se ofertará de manera directa a través de un personal altamente capacitado.
- **Comunicación.-** Un buen plan de publicidad y promoción, permitirán mantener una relación más estable y afectiva con el cliente; obteniendo su preferencia en el momento de requerir algún servicio que ofrezca la empresa.

2.5 Productos de la Empresa.

Tabla 33Portafolio de Servicios

Nº	Empresa.	Línea de Servicios.
1	"Asesoramiento Laboral para profesionales, desempleados y subempleados en el D.M. de Quito."	Capacitación para la Búsqueda de Empleo.
2		Asesoramiento personalizado.
3		Entrenamiento para la realización de test psicotécnicos.
4		Información de Vacantes (Bolsa de Empleos)

Elaborado por: la autora.

2.6 Socios e Involucrados en la Idea de Negocio.

Para la conformación de esta compañía se ha tomado en cuenta 3 socios, el representante legal de la compañía será el Gerente General la Abogada Ana Tapia quien ejercerá sus funciones de acuerdo a lo establecido por la ley y por los estatutos de la Compañía. Los profesionales que intervendrán como socios de la compañía son los siguientes:

Tabla Socios 34 de la Empresa

NOMBRE SOCIOS	MONTO USD DÓLARES	% DEL CAPITAL
FERNANDO SOSA UTRERAS.	\$5.000	50 %
AB. ANA FERNANDA UTRERAS.	\$4.500	45 %
PS. ADRIANA UTRERAS.	\$500	5 %
TOTAL USD DÓLARES.	\$10.000	100 %

Elaborado por: el autor

3. Proceso de Investigación de Gestión y Organización Empresarial.

3.1 Filosofía Empresarial.

3.1.1 Visión.

Tabla 35 Matriz para la declaración de la Visión

Empresa "ASESORAMIENTO LABORAL"		
Aspecto Clave	Pregunta	Respuesta
Espíritu competitivo.	¿Cuál será la posición de la empresa en relación con su competencia?	Liderar el mercado local de manera eficiente y competitiva.
Productos o servicios.	¿Cuáles serán los productos o servicios de la empresa en un futuro próximo?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para la Búsqueda de Empleo. • Asesoramiento personalizado. • Elaboración de Hojas de Vida y documentos relacionados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento para la realización de test psicotécnicos. • Información de vacantes. (Bolsa de empleos).
Mercados: Geográficamente.	¿Dónde competirá la empresa?	D. M. de Quito.
Tecnología.	¿Qué tecnología se implementará en el futuro próximo?	Se implementarán los equipos y programas de computación más adecuados para el servicio.
Proyección.	¿Cuál sería la situación de la empresa después de 3 años?	La empresa tendrá prestigio y buena reputación que le permitirá tener utilidad económica para sus accionistas y expandir sus operaciones en otras ciudades del país, utilizando las herramientas adecuadas para ser competitivos.
Talento Humano.	¿Qué Recursos humanos necesitaría?	Profesionales en Psicología Industrial, Leyes, Administración con sólida formación académica, que tengan experiencia en procesos de selección, manejos de grupos, motivación, excelente manejo de relaciones interpersonales.

Elaborado por: la autora.

Visión.

UTRERAS & ASOCIADOS Cía. Ltda. En el año 2013, será una Empresa de servicio líder; en continuo crecimiento y con presencia nacional. Que se distinga al proporcionar servicios de calidad a sus clientes, con excelentes profesionales, que genere una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad.

Elaborado por: la autora.

3.1.2 Misión.

Tabla 36 Matriz para la declaración de la Misión

Empresa “ASESORAMIENTO LABORAL”		
PREGUNTA	INDICADOR	SOLUCIÓN
¿Quién soy?	IDENTIDAD	Una empresa de Asesoría para personas desempleadas y subempleadas.
¿Qué hago?	ACTIVIDAD	Asesorar, Capacitar y proporcionar Oportunidades Laborales a personas desempleadas y subempleadas, para insertarse en el mercado laboral.
¿Cómo lo hago?	INNOVACIÓN	Desarrollar en las personas las competencias, motivación y actitudes requeridas para una búsqueda de empleo exitosa, a través de talleres grupales y asesoría individual.
¿Con qué lo hago?	RECURSOS TECNOLOGÍA	El uso de herramientas tecnológicas para la capacitación y el desarrollo de habilidades que les permita interactuar con los reclutadores y buscadores de talento humano para las empresas.
¿Con quién lo hago?	TALENTO HUMANO	Profesionales que conocen de capacitación, motivación, aspectos laborales y proceso de selección.
¿Para qué lo hago?	OBJETIVO	Desarrollar en los clientes las habilidades, competencias y motivación para insertarse en el mercado laboral.
¿Para quién lo hago?	CLIENTES	Personas desempleadas y subempleadas del Distrito Metropolitano de Quito
¿Dónde lo hago?	ESPACIO	UTRERAS Y ASOCIADOS estará ubicada en la zona comercial y bancaria del DM de Quito

Elaborado por: la autora.

Misión.

UTRERAS & ASOCIADOS Es una empresa que se dedica a asesorar, capacitar a personas desempleadas y subempleadas con el fin de que desarrollen competencias y habilidades que les permita insertarse con éxito en el mercado laboral del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.3 Objetivos Corporativos.

Matriz de Objetivos Corporativos Empresa "Asesoría Laboral"			
Preguntas Clave Factores Clave	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Para qué?
Desempeño Gerencial.	Diseñar un adecuado modelo administrativo, funcional y gerencial.	Creando un manual de responsabilidades y funciones.	Sea eficaz y eficiente la dirección general de la empresa.
Desempeño del personal.	Garantizar la equidad interna.	A través de motivaciones e incentivos.	Logrando un rendimiento ideal en sus procesos y optimización de recursos.
Responsabilidad social.	Crear una empresa sólida.	A través del cumplimiento de las leyes que rigen para su constitución.	Aportando en el desarrollo económico y social del país con la generación de fuentes de empleo.

Elaborado por: la autora.

Objetivos Corporativos:

- Diseñar un adecuado modelo administrativo, funcional y gerencial, utilizando como base para el mismo la norma ISO 9000 que demuestre la eficacia y eficiencia de la dirección general de la empresa.
- Garantizar la equidad interna a través de motivación e incentivos, logrando un rendimiento ideal en sus procesos y optimización de recursos.
- Crear una empresa sólida a través del cumplimiento de las leyes que rigen para su constitución, generando fuentes de empleo y aportando de esta forma al desarrollo económico y social del país.

3.1.4 Políticas.

Las políticas que la empresa implementará son de acuerdo a las siguientes áreas:

Administrativas, Financieras, Comerciales, Legales, Ambientales, y Tecnológicas.

3.1.4.1 Políticas Administrativas.

Las establecidas en el Reglamento interno de Utreras & Asociados

3.1.4.2 Políticas Financieras.

Las operaciones financieras de la empresa se realizarán de acuerdo a lo establecido en el Presupuesto aprobado por la Junta General de Accionistas.

1. No se podrán gastar recursos que no se encuentren en el presupuesto de operación de la empresa.
2. La Contabilidad de la empresa estará sujeta a las leyes fiscales y tributarias del país y las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.
3. Los pagos que la empresa deba efectuar se realizarán con la autorización de la Gerencia General, cuando el monto sea superior a los USA \$ 500 (quinientos dólares).

3.1.4.3 Políticas Comerciales.

1. Todo el esfuerzo del equipo de empleados y funcionarios estará enfocado a satisfacer las necesidades del cliente. El cliente es primero y deberá ser considerado como prioridad.
2. Antes de brindar ningún servicio al cliente se deberá firmar un contrato de prestación de servicios, donde se estipulará los servicios a ofrecer, el tiempo de duración del contrato y el pago acordado.
3. Todo cliente deberá cancelar el 50% del valor del contrato para recibir y hacer uso de nuestros servicios.
4. Se buscarán realizar convenios con instituciones para mejorar el talento humano de las mismas a través de nuestros servicios.

3.1.4.4 Políticas legales.

1. La empresa cumplirá con todas las normativas estipuladas en las leyes del país.
2. En caso de alguna duda sobre una actividad en la cual la empresa intervenga y se presuponga que falta a alguna ley vigente, se procederá a realizar consulta al asesor legal de la empresa.

3.1.4.5 Políticas Ambientales.

1. Será una práctica de los empleados disminuir el consumo de agua a niveles necesarios.
2. Se adquirirá equipos de ofimática para el ahorro de energía eléctrica
3. Se apagará el ordenador, impresoras y demás aparatos eléctricos una vez finalice la jornada de trabajo con mayor importancia en fines de semana y periodos vacacionales.
4. Se utilizará pantallas plana (LCD) que consume un 50% menos de energía y emite menos radiaciones.

5. Apagar las luces que no sean necesarias.
6. Se reutilizará o reciclará el papel para labores internas.
7. Evitar imprimir documentos, antes de imprimir, comprobar los posibles fallos y mejoras del documento, utilizando, por ejemplo, la “vista previa”: ajuste de márgenes, división de párrafos eficiente, paginación correcta, reducción del tamaño de las fuentes, etc.

3.1.4.6 Políticas Tecnológicas.

1. Los equipos de computación de la empresa solo utilizarán los programas requeridos de acuerdo con sus necesidades.
2. No se podrá utilizar ningún tipo de contenido pornográfico, degradante o violento en las computadoras asignadas.
3. Se utilizará todo software libre o sin costo que beneficie a las operaciones de la empresa.

3.1.4.7 Política de Calidad

En Utreras&Asociados la calidad es un reto permanente, un estilo de vida por medio

del cual nos realizamos como personas garantizando el mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de los servicios de elección de personal, servicios temporales, diseño, desarrollo, prestación de los servicios de formación y los servicios especializados de outsourcing y administración de personal.

Buscamos entregar un servicio integral acorde a los requerimientos de nuestros clientes a un precio razonable; logrando rentabilidad para los inversionistas y el bienestar de sus colaboradores.

Contamos con un talento humano calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de nuestros objetivos de calidad.

3.1.5 Valores y Principios Corporativos.

Para determinar los valores corporativos se ha utilizado la siguiente matriz:

Tabla 36 Matriz para determinar Principios de Valores Empresa "Asesoría Laboral"					
Principios y Valores	Clientes	Empleados	Proveedores	Competencia	Total
Orientación al Cliente.	4	4	4	2	14
Liderazgo.	4	4	3	4	15
Lealtad.	4	4	4		12
Perseverancia.	4	4	4	2	14
Integridad.	4	4	4	4	16
Espíritu de equipo.	2	4	4	1	11

Elaborado por: la autora.

Matriz	
Empresa "Asesoría Laboral"	
Matriz de clasificaciones	
Clasificación	Incidencia
4	Relación Máxima
3	Relación Alta
2	Relación Media
1	Relación Baja

Elaborado por: la autora.

Estos son los principales valores y principios que la empresa fomentará tanto en sus clientes internos como externos.

3.2 Valores Corporativos.

3.2.1 Orientación al cliente.

Se desarrollará soluciones innovadoras de primera mano, tecnología y servicios que garanticen el éxito de nuestros clientes. Se luchará continuamente para mejorar el rendimiento y cumplir con los compromisos.

3.2.2 Liderazgo.

Ser líderes en el negocio permitiendo maximizar el potencial de cada uno de los integrantes de la organización.

3.2.3 Lealtad.

Hacer aquello con lo que la empresa se ha comprometido aún en circunstancias adversas principalmente a clientes, proveedores, funcionarios, empleados.

3.2.4 Perseverancia.

Entregar un servicio de calidad con esfuerzo, constancia, dedicación mejorados continuamente que se constituya en un valor fundamental en la vida de los colaboradores de la empresa para obtener un resultado eficaz.

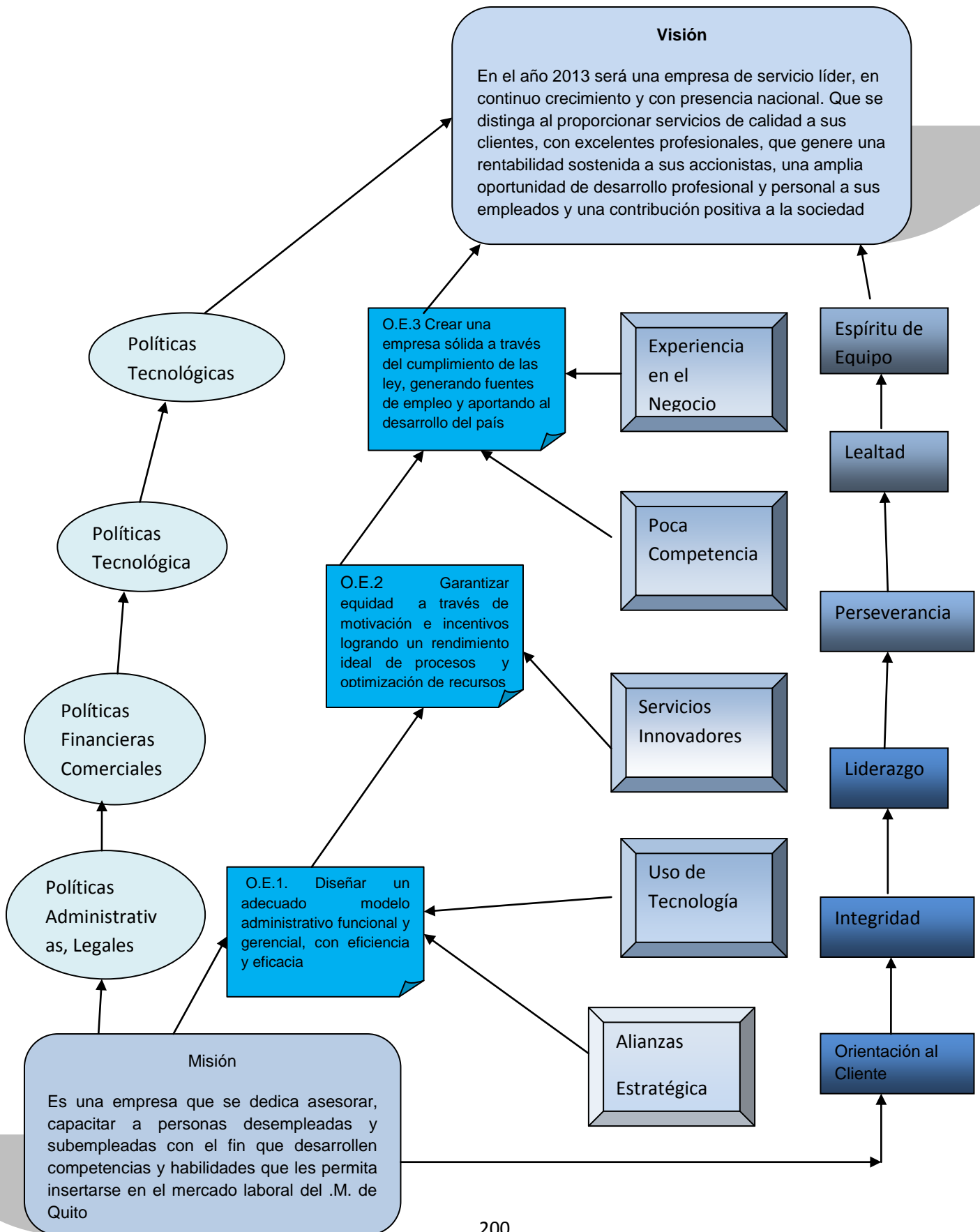
3.2.5 Integridad.

La Empresa comprometida con el cumplimiento total de las leyes del país, leyes éticas y morales y una conducta desarrollada en valores.

3.2.6 Espíritu de Equipo.

Se contará con un equipo exitoso tanto en los colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Se valorará el aporte brindado por cada miembro de equipo. Se trabajará de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.

Figure 2 Mapa Estratégico

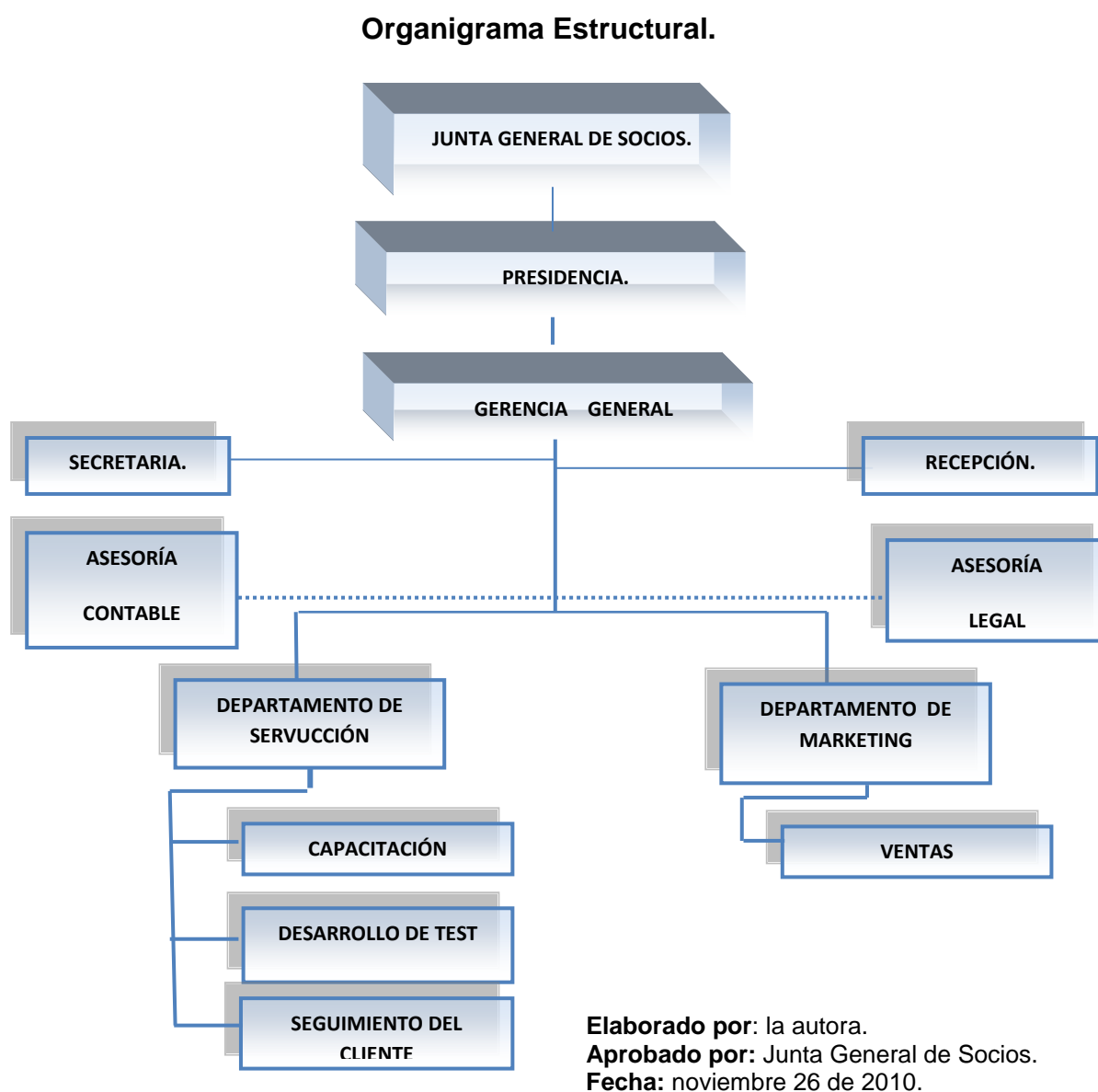


3.3 Diseño Organizacional.

La empresa “UTRERAS& ASOCIADOS” será constituida como una compañía de responsabilidad limitada, domiciliada en el Norte del Distrito Metropolitano de Quito, dedicada a el Asesoramiento Laboral, siendo necesario organizar sus recursos, de acuerdo con las actividades propias del negocio, proponiendo el siguiente organigrama estructural que se detalla a continuación.

3.3.1 Estructura Organizacional.

**Figure Organigrama Estructural
Empresa UTRERAS & ASOCIADOS**



UTRERAS & ASOCIADOS Constará de cinco departamentos, junta general de socios, presidencia, gerencia general, servucción y marketing, además por motivos de organización y optimización de recursos recibirá asesoría legal y contable.

3.3.2 Estructura Funcional.

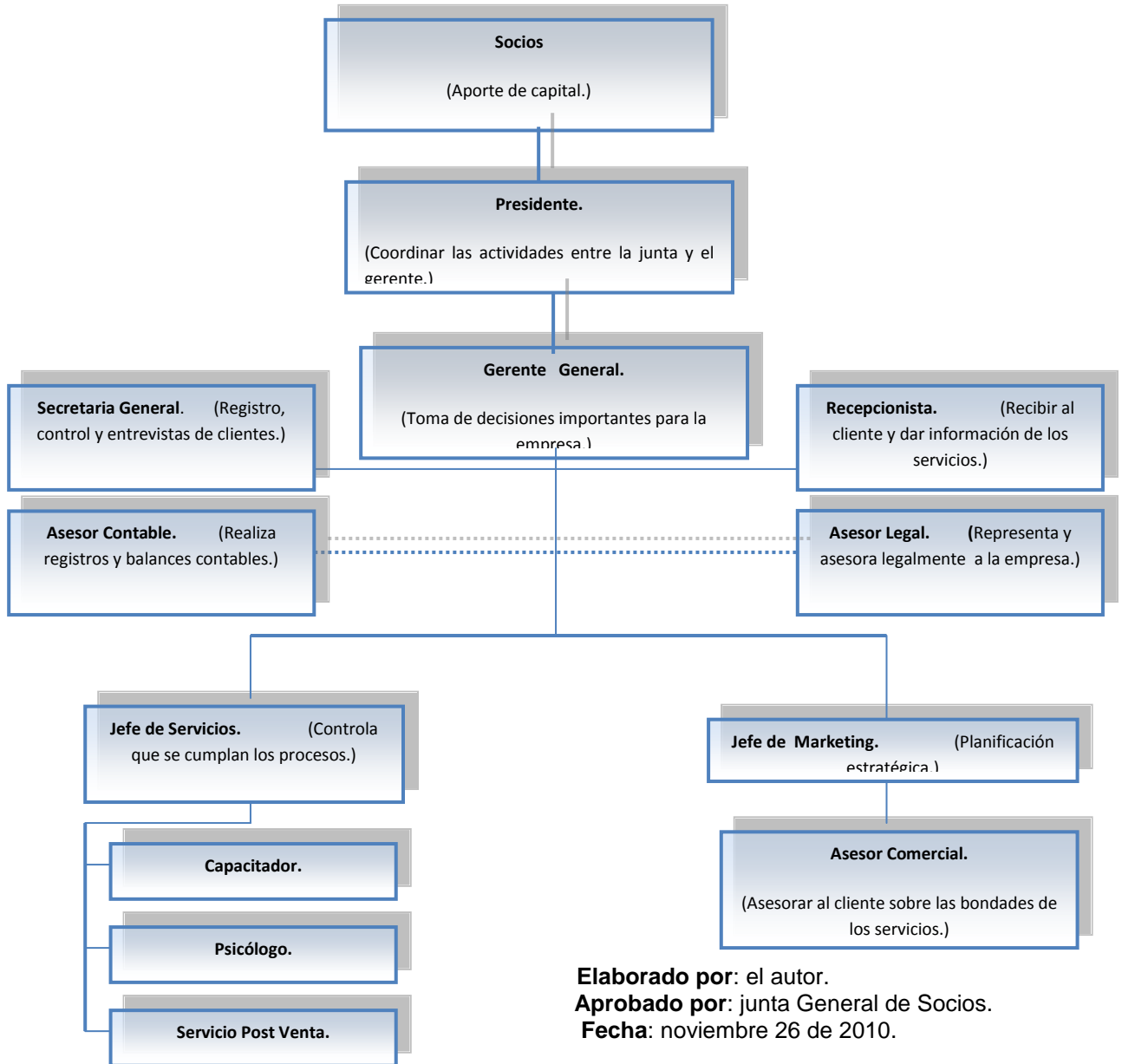
Cada departamento estará a cargo de una persona que desarrollará funciones y actividades propias de cada puesto, el proceso Gubernamental estará conformado por un Presidente, Gerente General y una Secretaria Recepcionista encargados de la administración, dirección y control general de la empresa tomando las mejores decisiones que conlleven al éxito de la misma.

Los procesos sustantivos serán el Departamento de Servucción conformado de la siguiente manera: por un área de Capacitación, Desarrollo de Test y Seguimiento del Cliente, los cuales estarán bajo control y supervisión constante para ofrecer un servicio de alta calidad.

El Departamento de Marketing contará de un personal de ventas altamente capacitado los cuales se encargarán de la planificación estratégica para lograr el posicionamiento y rentabilidad de la empresa.

Figure Organigrama Funcional
Empresa “UTRERAS & ASOCIADOS”

Organigrama Funcional.



Elaborado por: el autor.
Aprobado por: junta General de Socios.
Fecha: noviembre 26 de 2010.

3.3.3 Funciones y Descripción de los puestos.

Tabla 37 Funciones y Descripción del Gerente General:

Nombre del Puesto:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Revisión:
Gerente General.	13 / 11 / 2010	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la Compañía.• Verificar que se cumplan los objetivos, valores, misión, visión de la empresa y las metas propuestas por la Junta General de Accionistas.• Presentación de informes mensuales, semestrales y anuales para el Presidente y la Junta General de Socios de la Empresa.• Firmar previa revisión la declaración de impuestos a los diferentes entes de control.• Asignar remuneraciones por concepto de prestación de servicios.• Firma autorizada ante el Banco, donde el establecimiento tendrá la cuenta corriente, según las diferentes transacciones.• Brindar apoyo y dar soluciones a los problemas generados internamente.• Toma de decisiones de inversión y financiamiento.• Optimizar los recursos con los que cuente la empresa, controlando y evaluando las finanzas.• Realizar todo el proceso para la contratación de personal.• Elaborar el plan de capacitación anual.• Control de los diversos departamentos de la compañía.• Delegar funciones al personal.• Elaborar políticas y reglamentos internos.• Actualizar el plan de contingencia.• Velar por el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la Compañía.• Realizar reuniones de trabajo en los cuales se informe el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como externo.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

Tabla 38 Funciones y Descripción del puesto Contador Outsourcing.

Nombre del Puesto: Contador.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden los estados de cuentas, balances y datos financieros de la empresa. • Elaboración de roles y el pago por concepto de sueldos. • Afiliación y elaboración de las planillas de pago para el IESS con anticipación previa. • Realizar el cálculo de los beneficios de ley y reparto de utilidades, llenando los formularios respectivos y entregar los al Ministerio de Trabajo. • Registrar las diversas transacciones y movimientos que se generen en la empresa. • Realizar el pago de los servicios básicos. • Efectuar el pago a los proveedores. • Planificar y elaborar un cuadro de presupuestos semestrales. • Realizar un análisis financiero de la empresa anualmente. • Realizar los registros contables y los Balances del movimiento financiero de la empresa. • Realizar las declaraciones de impuestos necesarios para cumplir con las leyes tributarias del país. • Presentar Balances, anexos y reportes mensuales de la empresa hasta el quinto día de cada mes. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: la autora.

Tabla 39 Funciones y Descripción del puesto de Secretaria Auxiliar Contable

Nombre del Puesto: Secretaria	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una entrevista de acuerdo al modelo establecido para conocer las necesidades del cliente. • Dar a conocer los servicios que ofrecemos, las alternativas y sus costos. • Verificar que las personas tengan los documentos originales que solicitan las empresas. • Elaborar el contrato de prestación de servicios. • Realizar un seguimiento telefónico a las personas enviadas a entrevistas, para conocer el resultado obtenido en la oportunidad de empleo a la que le enviamos. • Realizar un seguimiento a los clientes que han firmado el contrato de prestación de servicios para verificar su progreso. • Llevar un control de las llamadas realizadas y entregar un informe sobre los resultados obtenidos. (Base de datos de Seguimiento). • Mantener en orden los archivos de la empresa, elaborar preformas, oficios, memorandos, entre otros. • Coordinar actividades de operación administrativa. • Coordinar y realizar tareas asignadas por el contador. • Manejar la correspondencia. • Contactar a empresas que requieran personal. • Programar agenda de visitas a empresas. • Facturación, y respectivas retenciones gestión de cobranza y servicio al cliente. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

Tabla 40 Funciones y Descripción del puesto de Psicólogo.

Nombre del Puesto: Psicólogo.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa entrevista preliminar con el cliente. • Realiza entrevista de empleo simulada y determina con el cliente los servicios que requiere. • Realiza pruebas o test psicotécnicos a los clientes. • Capacita sobre los documentos que requieren las empresas de los postulantes. • Verifica y Asesora la presentación e imagen personal del cliente y que la persona que se va a enviar a una oportunidad de empleo sea la adecuada. • Ayuda y motiva a las personas a que puedan mejorar su autoestima y motivarles para la entrevista de trabajo que van a realizar. • Asesora que la hoja de vida sea la apropiada, no tenga fallas de ninguna índole y principalmente ortográficas. • Llena la tarjeta de presentación de la Empresa para enviar a la persona a la vacante existente. • Controla que se mantenga actualizado el listado de vacantes existentes • Efectúa un reporte de los clientes atendidos por día. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

Tabla 41 Funciones y Descripción del puesto de Instructor de Talleres de Desarrollo Profesional y Autoempleo.

Nombre del Puesto: Instructor.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el material didáctico, material del alumno, material para actividades recreativas. • Desarrolla los Talleres de acuerdo al manual de instrucciones y a guía adjunta. • Lleva un registro de los asistentes al taller. • Realizar la Encuesta Profesional verificando que se llene correctamente el formulario y tenga la fotografía correspondiente. • Realizar la encuesta de calidad del servicio. • Entrega los Diplomas correspondientes. • Entregar la lista de asistencia, las encuestas profesionales y las encuestas de servicio al cliente. • Motiva, Asesora, Enseña, Capacita sobre técnicas de búsqueda de empleos: como causar buena impresión, realización de documentación apropiada como hojas de vida, cartas de presentación, manejo de la entrevista de trabajo, negociación, redes de contactos, etc. • Trabaja de manera individual con cada cliente para potenciar las competencias de presentación, de actitud y otras que son indispensables para la búsqueda de empleo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

Tabla 42 Funciones y Descripción del puesto de Asesor Legal Outsourcing.

Nombre del Puesto: Asesor Legal.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a la Junta General de Socios, al Presidente y al Gerente General sobre los aspectos jurídicos para un correcto funcionamiento de la empresa. • Asesora a los clientes que requieren de sus servicios profesionales en disputas laborales. • Representa legalmente a la empresa en cualquier circunstancia judicial. • Realiza los contratos tipo para la prestación de servicios profesionales de la empresa. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

**Tabla 43 Funciones y Descripción del puesto de de la
Recepcionista.**

Nombre del Puesto: Recepcionista.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Da la bienvenida a las personas que visitan la empresa. • Atención de la central telefónica, fax y base celular. • Lleva un registro control escrito de las personas que visitan el Centro. • Lleva un registro control de las personas inscritas para los talleres de Desarrollo Profesional y de Autoempleo. • Lleva un registro control de las personas enviadas a entrevistas a las empresas. • Realiza las llamadas a personas con los perfiles solicitados en las vacantes, de acuerdo a la base de datos existente. • Realiza llamadas a las empresas para verificar si las vacantes están vigentes. • Elabora el listado de vacantes vigentes. • Ayuda, da asesoramiento y controla el uso de computadoras por parte de los clientes. • Envía y recibe la correspondencia. • Verifica que exista el material de oficina necesario para cumplir con todas las necesidades. • Actualiza la base de datos de clientes. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora.

Tabla 44 Funciones y Descripción del puesto de Jefe de Marketing.

Nombre del Puesto: Marketing.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2010	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, controlar y evaluar el mercado en todo su entorno. • Generar el posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor. • Generar valor agregado en el servicio prestado. • Generar necesidades y deseos en los consumidores mediante la utilización de medios de comunicación. • Capacitar y motivar al personal en lo referente a atención al cliente. • Estudiar y analizar la competencia, al cliente y a los proveedores continuamente. • Estudiar al cliente potencial, sus exigencias, demandas, necesidades y deseos. • Mantener la comunicación y apoyo con otras áreas de la empresa. • Realizar servicio post venta. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: la autora.

Tabla 45 Funciones y Descripción del puesto de Vendedor.

Nombre del Puesto: Recepcionista.	Fecha de Elaboración: 13 / 11 / 2009	Fecha de Revisión:
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al cliente sobre las bondades de los servicios. • Cuidar de los recursos monetarios que se reciban de los clientes. • Entregar el dinero a caja e informar de los pedidos para que se emita la orden de despacho y entregar la factura al cliente. • Crear una base de datos y planificación de visitas a clientes. • Entregar el cambio correspondiente por la venta realizada. • No entregar dinero de la compañía a ninguno de los trabajadores o persona que no este autorizado. • Mantener correctamente distribuido el efectivo en la caja. • Receptar y registrar el pago por las ventas realizadas diariamente. • Informe de ingresos, egresos devoluciones de mercadería diarios. • Atender al cliente sin diferenciación. • Despedir amablemente al cliente haya o no prestado de los servicios. • Comunicar inmediatamente a gerencia cualquier anomalía en el establecimiento o diferencias con clientes. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: la autora.

3.3.4 Perfiles de los Puestos.

UTRERAS & ASOCIADOS.

Área administrativa. Sección: Gerente.

Jefe inmediato: Junta de Socios.

Tabla 46 Perfil del puesto Gerente.

Nombre del puesto: Gerente	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Verifica que se cumplan las metas propuestas por la empresa, toma de decisiones de inversión y financiamiento, gestiona la obtención de vacantes		
Principales Áreas de Responsabilidad: Verificar que se cumplan los objetivos, valores, misión, visión de la empresa y las metas propuestas por la Junta General de Accionistas. Reporta a la Presidencia y Junta de Accionistas sobre los resultados obtenidos por la empresa. Toma decisiones de inversión y financiamiento.	Promedios: 50% 20% 20% 10% <hr/> 100%	
Reporta a: Junta de Accionistas		
Ayudas del Cargo: la visión y dirección de la Junta General de Socios.		
Reuniones: planificación semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar. Reunión con Presidencia y con Junta General de Socios una vez por semestre.		
Perfil: Formación Académica: Profesional en Administración de Empresas o carreras afines, con diplomado o de preferencia Masterado en Recursos Humanos. Experiencia Profesional: Mínimo tres años en actividades gerenciales o de dirección. Conocimiento Informático: Los requeridos para esta posición mínimo manejo de Utilitarios de Windows, bases de datos. Competencias: Alto poder de liderazgo, muy buenas relaciones interpersonales, dedicado al Servicio al cliente, de trato cortés. Idiomas: Conocimiento fluido del idioma Inglés hablado y escrito. Otras: Honestidad, Ordenada, Práctica, proactiva, Orientada a Resultados y Espíritu de Equipo.		
Relaciones Interna y Externas: Es el representante legal de la empresa.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: la Autora

Perfil del Puesto Secretaria.**Área administrativa Sección:** Secretaria**Jefe Inmediato:** Gerencia General.**Tabla 47 Perfil del puesto Secretaria.**

Nombre del puesto: Secretaria	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Atención a clientes, manejo de correspondencia, elaboración de documentos, contacto con empresas que requieran personal, programar agenda de visitas a empresas, coordinar el envío de documentos.		
Principales Áreas de Responsabilidad:	Promedios de Tiempo:	
Atención al cliente	70%	
Programar visitas a empresas	20%	
Coordinar correspondencia y archivos	10%	
	<hr/> 100%	
Reporta a: Gerencia General.		
Ayudas del Cargo: Manual de procedimiento, descripción de funciones, recomendaciones del gerente, asesoramiento de funcionarios de la empresa.		
Reuniones: Planificación Semanalmente el día martes de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		
Perfil: Formación Académica: Técnica o Tecnóloga en Administración de Empresas. Experiencia Profesional: Un año mínimo en actividades similares. Conocimiento Informático: Utilitarios de Windows, manejo de bases de datos. Competencias: Servicio al cliente, De trato cortés, con alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente. Idiomas: Conocimiento básico de Inglés hablado y escrito Otras: Honestidad, Ordenada, Práctica, proactiva, Orientada a Resultados y Espíritu de Equipo.		
Relaciones Interna y Externa: Clientes que proporcionan información de vacantes, u ofertas laborales disponibles en el mercado, Clientes potenciales, Clientes Proveedores, público en general. Compañeros de trabajo.		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:

Elaborado por: La autora.

Perfil de puesto Capacitador.

Área administrativa.

Sección: Asesor – Capacitador.

Jefe Inmediato: Gerencia General.

Tabla 48 Perfil del puesto Instructor Capacitador.

Nombre del puesto: Capacitador.	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto. Capacita a los clientes en la búsqueda de empleo, desarrollo de red de contactos, enseña sobre la elaboración de currículum y documentación empresarial, manejo de entrevistas exitosas, técnicas de negociación, desarrollo profesional.		
Principales Áreas de Responsabilidad: Capacita a los clientes en las técnicas de búsqueda de empleo. Elaboración de Informes.	Promedios: 90% 10% <hr/> 100%	
Reporta a: Gerencia General		
Ayudas del Cargo: Taller de Desarrollo Profesional, Manual de procedimiento, recomendaciones del Gerente, asesoramiento de funcionarios de la empresa, Cursos de capacitación y actualización anuales.		
Reuniones: Planificación Semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		
Perfil: Formación Académica: Profesional de cuarto nivel en las aéreas de administración, psicología industrial o carreras afines, de preferencia con diplomado en Recursos Humanos. Experiencia Profesional: Mínimo de cinco años en actividades de enseñanza y capacitación, preferible con amplio conocimiento de procesos de selección. Conocimientos de PNL. Conocimiento Informático: Utilitarios de Windows, manejo de bases de datos. Competencias: Servicio al cliente, De trato cortés, con alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente. Idiomas: Conocimiento de idioma Inglés hablado y escrito Otras: Honestidad, Orden, Práctica, proactiva, Orientada a Resultados y Espíritu de Equipo.		
Relaciones Interna y Externa: Clientes, compañeros de trabajo		

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado por: La Autora.

Perfil del Puesto Psicólogo.

Sección: Psicología Organizacional.

Jefe Inmediato: Gerencia General.

Tabla 49 Perfil del puesto Psicólogo.

Nombre del puesto: Psicólogo.	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Se encarga de capacitar a los clientes para la elaboración de test, entrevistas con los jefes de personal, enseña las destrezas necesarias para el desarrollo de las pruebas psicotécnicas que las empresas solicitan.		
Principales Áreas de Responsabilidad: Se encarga de capacitar y preparar a los clientes para los procesos de selección. Enseña las destrezas necesarias para el desarrollo de las pruebas psicotécnicas que las empresas solicitan.	Promedios: 70% 30% <hr/> 100%	
Reporta a: Gerencia General		
Ayudas del Cargo: baterías de Test, Descripción de Funciones, Recomendaciones del Gerente, asesoramiento de funcionarios de la empresa.		
Reuniones: planificación semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		
Perfil: Formación Académica: profesional en Psicología Industrial. Experiencia Profesional: mínimo dos años en actividades de proceso de selección y reclutamiento de personal. Conocimiento Informático: Utilitarios de Windows, manejo de bases de datos, Competencias: manejo de test psicotécnicos, Servicio al cliente, De trato cortés, con alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente. Idiomas: conocimiento del idioma Inglés hablado y escrito Otras: Honestidad, Ordenada, Práctica, proactiva, Orientada a Resultados y Espíritu de Equipo.		
Relaciones Interna y Externa: clientes, proveedores, público en general		

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado por: La autora.

Perfil del puesto Abogado.
Área administrativa. Abogado Outsourcing.
Jefe Inmediato: Gerencia General

Tabla 50 Perfil del Puesto Abogado.

Nombre del puesto: Abogado	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Brindar la asesoría legal pertinente para la empresa en temas tributarios, laborales, societarios y en todos los trámites y documentos afines. Proporcionar asesoría laboral a los clientes con problemas con sus empleadores y absuelve sus consultas y dudas.		
Principales Áreas de Responsabilidad: Dar la asesoría legal pertinente para la empresa en temas tributarios, laborales, societarios y en todos los trámites y documentos afines. Proporcionar asesoría laboral a los clientes con problemas con sus empleadores.	Promedios: 30% 70% <hr/> 100%	
Reporta a: Gerencia General, Presidencia y Junta General de Accionistas		
Ayudas del Cargo: Información proporcionada por los clientes y por los funcionarios de la empresa.		
Reuniones: Planificación Semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		
Perfil: Formación Académica: Doctor en leyes. Experiencia Profesional: tres años mínimos en actividades similares. Conocimiento Informático: utilitarios de Windows, manejo de bases de datos. Competencias: servicio al cliente, de trato cortes, con alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente. Idiomas: conocimiento básico de Inglés hablado y escrito. Otras: Honestidad, Ordenada, Práctica, proactiva, Orientada a Resultados y Espíritu de Equipo.		
Relaciones Interna y Externa: Clientes, funcionarios y empleados de la empresa.		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado por: La autora.

Perfil del puesto Jefe de Marketing.

Área administrativa.

Sección: Jefe de Marketing.

Jefe Inmediato: Gerencia General.

Tabla 51 Perfil del puesto Jefe de Marketing.

Nombre del puesto: Jefe de Marketing.	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Planificar, organizar, controlar y evaluar el mercado en todo su entorno. Generar el posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor. Generar valor agregado en el servicio prestado.		
Principales Áreas de Responsabilidad:	Promedios:	
Planificar, organizar, controlar y evaluar el mercado en todo su entorno.	34%	
Generar el posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor.	33%	
Generar necesidades y deseos en los consumidores mediante la utilización de medios de comunicación.	33%	
	<hr/>	
	100%	
Reporta a: Gerencia General.		
Ayudas del Cargo: Información proporcionada por los clientes y por los funcionarios de la empresa.		
Reuniones: planificación semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		

Perfil:
Formación Académica: Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial.
Experiencia Profesional: un año mínimo en actividades similares.
Conocimiento Informático: utilitarios de Windows, manejo de bases de datos.
Competencias: Alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente.
Idiomas: Conocimiento básico de Inglés hablado y escrito.
Otras: Honestidad, Ordenado, Creativo, proactiva, Orientado a Resultados y Espíritu de Equipo.

Relaciones Interna y Externa: Clientes, funcionarios y empleados de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado por: **La autora.**

Perfil del puesto Vendedor.
Área administrativa.
Sección: Asesor Comercial.
Jefe Inmediato: Jefe de Marketing.

Tabla 52 Perfil del puesto Asesor Comercial.

Nombre del puesto: Asesor Comercial.	Fecha de elaboración: 13/11/2010	Fecha de revisión:
Resumen del puesto: Asesorar al cliente sobre las bondades del producto, Crear una base de datos planificación de visitas a clientes. Atender al cliente sin diferenciación.		
Principales Áreas de Responsabilidad:	Promedios:	
Asesorar al cliente sobre las bondades del producto.	34%	
Crear una base de datos planificación de visitas a clientes.	33%	
Atender al cliente sin diferenciación.	33%	
	<hr/>	
	100%	
Reporta a: Jefe de Marketing.		
Ayudas del Cargo: Información proporcionada por los clientes y por los funcionarios de la empresa.		
Reuniones: planificación semanalmente el día miércoles de 08H00 a 9H00 con el fin de reportar e informar las actividades a realizar.		

Perfil:

Formación Académica: técnica o Tecnólogo en Marketing o carreras afines.

Experiencia Profesional: un año mínimo en actividades similares.

Conocimiento Informático: utilitarios de Windows, manejo de bases de datos.

Competencias: Alto grado de profesionalismo y disposición. Saber comunicarse con las personas de manera clara, oportuna y eficiente.

Idiomas: Conocimiento básico de Inglés hablado y escrito.

Otras: Honestidad, Ordenado, Creativo, proactiva, Orientado a Resultados y Espíritu de Equipo.

Relaciones Interna y Externa: Clientes, funcionarios y empleados de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por: **La autora.**

3.4 Desarrollo del Personal.

3.4.1 Sistema de Reclutamiento de Personal.

3.4.1.1 Procesos de Reclutamiento.

Procedimiento sistemático de contratación:

Preparación:

1. Decidir que hay un puesto real a cubrir, identificación de la necesidad.
2. Analizar el puesto para preparar una descripción del mismo. La persona que se va a contratar ¿qué actividades va a desarrollar?
3. Convertir esta descripción en un perfil de la persona necesaria y que cumpla con las características personales para ocupar el puesto.
4. Revisar las diferentes formas para el reclutamiento, prensa, radio, televisión, red de contactos, red de recursos humanos etc.

Ejemplo de Anuncio:

IMPORTANTE EMPRESA REQUIERE:

PSICÓLOGO INDUSTRIAL.

Título profesional de tercer nivel.

Amplia experiencia en procesos de selección de personal.

Dominio de baterías de test psicotécnicos.

Enviar su hoja de vida profesional a email:
utreras.asociados@personal.com.ec

3.4.1.2 Reclutamiento Propiamente Dicho.

1. Recepción de carpetas (generalmente una semana).
2. Entrevista rápida al candidato para tamización (preselección).
3. Comprobación de referencias.
4. Llamar a los preseleccionados y citarlos a entrevistas previas y a realizar las pruebas psicotécnicas.

3.4.1.3 Procesos de Selección.

El Objetivo específico de la selección del personal de la empresa es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para ocupar el puesto existente en la empresa, para lo cual se pedirá su hoja de vida en el que deberá incluir por lo menos tres referencias personales y laborales, se procederá a realizar las siguientes entrevistas:

3.4.1.4 Entrevistas de Selección:

1. **La Entrevista en Profundidad Dirigida.-** Se realiza de acuerdo con un formulario para no olvidar caracteres significativos del aspirante. Su duración depende del proceso de selección y de la respuesta del candidato.
2. **La entrevista en Profundidad no Dirigida.-** Es en la que el aspirante habla sin restricciones de los temas que le interesen, la duración es como en el caso anterior. Es más creativa y arriesgada que la anterior. El entrevistador sabe por dónde llevar al candidato.
3. **Entrevista Final.-** Es la que debe efectuarse una vez se tenga evaluado al candidato con el fin de puntualizar y ratificar o rectificar las opiniones creadas hasta ese momento.

Siempre se debe elaborar un plan desarrollado de la entrevista de selección con los puntos principales a tratar, y realizar un control de última hora para asegurarse que no se presenten incidencias, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Repasar por última vez el impreso de la solicitud.
2. Comprobar que se dispone de toda la documentación necesaria.
3. Evitar interrupciones posteriores y establecer los descansos entre entrevistas.
4. Cuidar la imagen del lugar de la entrevista.
5. Si van a estar varios entrevistadores, fijar previamente el papel de cada uno.
6. Dentro del banco de preguntas no se pueden olvidar las relacionadas con:
 - Educación.
 - Salud.
 - Aficiones.
 - Situación económica, social.
 - Experiencia.
 - Personalidad.

Las entrevistas deben realizarse bajo ciertas condiciones:

- Creando ambiente de cordialidad y amabilidad que inspire al candidato tranquilidad y confianza.
- Escuchar y hacer preguntas.
- No interrumpir, contradecir ni discutir.
- No exteriorizar censura o crítica.
- No emitir juicios.
- No apresurar la conversación.

3.4.1.4.1 Pruebas de Selección.

- **Psicotécnicas.-** Permiten juzgar objetivamente las capacidades e idoneidad del candidato para el puesto.

- **Test de Aptitudes.-** Mide la habilidad del aspirante en relación con las tareas y habilidades a desarrollar.
- **Test de Inteligencia.-** Determina la habilidad mental como razonamiento, cálculo, memoria, etc.
- **Test de Personalidad.-** Determina su vocación, imaginación, adaptabilidad, etc.

3.4.1.4.2 Decisión Final.

Es el resultado de conocer las competencias, habilidades, rasgos de personalidad y cuadro comparativo de competencias entre los participantes, analizar a cada candidato en los diferentes aspectos:

- La solicitud o currículum, datos aportados por el candidato.
- Los resultados de los test y pruebas realizadas.
- La verificación de las referencias y experiencia laboral.
- La valoración de las entrevistas realizadas.

A cada uno de estos aspectos se les asigna una puntuación, solo si el mejor de los candidatos supera los mínimos establecidos se debe dar por concluido el proceso de selección.

3.4.2 Capacitación y Entrenamiento.

La empresa desarrollará un proceso de capacitación de su talento humano con capacitadores internos así como también con capacitadores externos, buscando desarrollar las competencias requeridas para cumplir con los objetivos de la empresa y principalmente desarrollar las competencias que tienen que ver con los valores para cumplir la misión y la visión de la empresa.

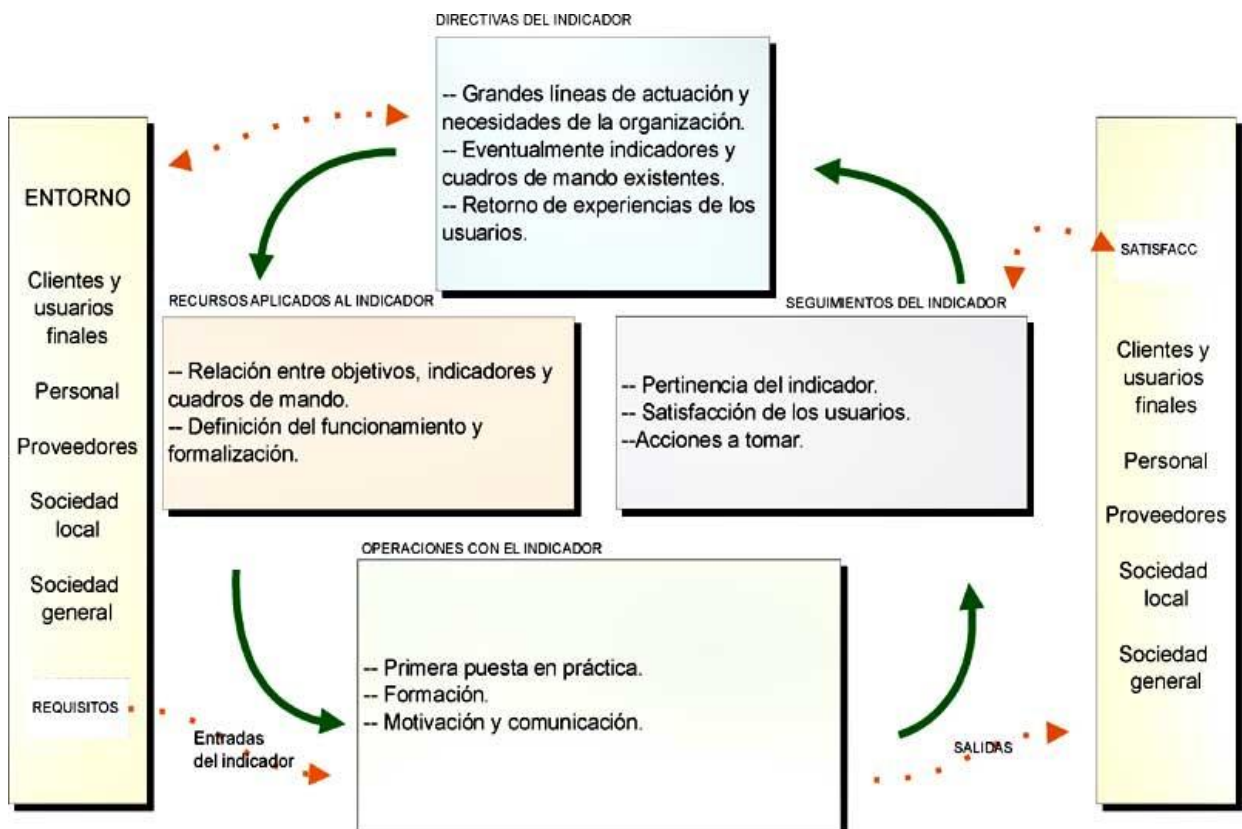
Las capacitaciones estarán dirigidas con cursos y seminarios de:

- Orientación al Cliente.
- Valores aplicados al Liderazgo.
- Competencias Personales y Empresariales.
- Desarrollo de actitudes positivas.
- Coaching.
- Espíritu de Equipo.

3.4.2.1 Indicadores de Desempeño.

El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

Este ciclo se aplica íntegramente a la definición y a la primera implantación del sistema. Posteriormente se aplica parcialmente para adaptar el sistema de indicadores a las situaciones y realidades de la organización y asegurarse de su eficacia y eficiencia.



3.4.2.2 Mediciones de Adaptabilidad.

Este indicador se medirá de acuerdo a la adaptabilidad del personal en todas las secciones o departamentos, un ambiente hostil o desagradable no permite el desarrollo de las habilidades y el buen desempeño del personal, los jefes radicales y autoritarios generan tensiones y deserción en la empresa.

Indicadores de eficacia. Comparan los recursos invertidos con los resultados.

- **Indicadores de efectividad.** Se usan para medir la extensión con que los programas consiguen los objetivos fijados.

Campo	Objetivos	Indicadores
Gestión financiera	— Mejora de la rentabilidad financiera en un 5%	— Margen neto/margen bruto — Tasa de cobertura — Plazo de cobertura
Recursos humanos	— Aumentar el % de personal formado en un 5%. — Reducir el absentismo en un 5%. — Reducir la rotación del personal en un 5%.	— Porcentaje de personal formado/personal a formar — Tasa de absentismo — Rotación del personal: número de salidas/efectivos totales
Recursos materiales	— Reducir el n° de horas de paro de equipos y máquinas en un 5%. Reducir el n° de horas de paro por avería. — Reducir las horas de espera de reparación en un 5%	— Tasa de utilización de un equipo o de una instalación — Tasa de no disponibilidad (o tasa de averías) — Plazo de intervención
Sistema de información	— Documentación actualizada en un plazo máximo de 15 días (catálogo de productos, precios, etc.)	— Días de retraso de la puesta a disposición del catálogo actualizado/oferta del producto
Comercial	— Incrementar la materialización de los contratos en un 5%	— Tasa de ofertas convertidas en pedidos

Administración de sueldos y salarios.

Cumpliendo con el ámbito legal, se establecerá contratos a prueba por tres meses, luego de lo cual, y según el desempeño, se extenderá dicho contrato por un año, por lo que se debe establecer el costo del personal que estará colaborando en la empresa. Las remuneraciones, beneficios y compensaciones se fijarán de acuerdo a las leyes vigentes en el país y a la tabla sectorial aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales, así como también por el target que maneje el mercado. Se pagarán de manera mensual.

Tabla 53 Rol de Pagos
Empresa “UTRERAS & ASOCIADOS”

SUELDOS Y SALARIOS DE PERSONAL.										
N°	NOMBRE	CARGO	SUELDO BÁSICO	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS.	13ERO	14TO	VAC.	A.P. IESS	TOTAL
1		Gerente General.	1000		1000	83.33	20.00	41.67	121.50	1266.50
2		Jefe de Marketing.	700		700	58.33	20.00	29.17	85.05	892.55
3		Asesor Comercial.	284.75	160	444.75	37.06	20.00	18.53	54.04	574.38
4		Asesor Comercial.	284.75	160	444.75	37.06	20.00	18.53	54.04	574.38
5		Secretaria.	300		300	25.00	20.00	12.50	36.45	393.95
6		Recepcionista.	284.75		284.75	23.73	20.00	11.86	34.60	374.94
7		Psicólogo.	700		700	58.33	20.00	29.17	85.05	892.55
8		Capacitador.	600		600	50.00	20.00	25.00	72.90	767.90

Elaborado por: la autora

4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.

4.1 Objetivo de producción.

Desarrollar servicios que ayuden a las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito a desarrollar habilidades y competencias que le permitan insertarse en el mercado laboral con mejores posibilidades de éxito.

4.2 Diseño del Servicio.

Lo servicios que se ofrecerán son aquellos que de acuerdo a la investigación de mercado serán los más requeridos y utilizados.

Tabla 54 Servicios

Nº	Empresa.	Línea de Servicios.
1	"Asesoramiento Laboral para profesionales, desempleados y subempleados en el D.M. de Quito."	Capacitación para la Búsqueda de Empleo.
2		Asesoramiento personalizado.
3		Entrenamiento para la realización de test psicotécnicos.
4		Información de Vacantes (Bolsa de Empleos)

Elaborado por: La autora.

4.2.1 Taller de Capacitación para el desarrollo profesional

Taller de doce a 16 horas para capacitar a las personas en los procedimientos adecuados para la búsqueda de empleo, así como el desarrollo de habilidades y herramientas útiles.

4.2.1.1 Temas a tratar en el desarrollo del taller profesional:

4.2.1.2 Introducción:

- Bienvenida.
- Actividad de Presentación.
- Establecer Normas de Conducta del Taller.

- Palabras y Actitudes positivas y negativas y uso de banderas rojas y verdes.
- Actividad recreativa (Tingo, Tingo, Tango).

4.2.1.3 Módulo Reconociéndome:

- Actividad de opciones de empleo.
- Inventario de Valores.
- Intereses Ocupacionales.
- Inventario de Aptitudes.
- Preguntas de exploración de oportunidades de empleos.
- Escudo de Armas.
- Declaración de logros.

4.2.1.4 Módulo Mis Metas:

- Ciclo de Autosuficiencia.
- Plan De Autosuficiencia Laboral.

4.2.1.5 Módulo Buscar:

- Actividad Chocolates.
- Red de Contactos.
- Plan de Éxito Diario uso de dos formularios.
- Directorios Páginas Amarillas.
- Internet.

4.2.1.6 Módulo Contactar:

- Resumen de 30 segundos.
- Actividad de 7 segundos- Buenas Impresiones.
- Contactos Personales.
- Contactos Telefónicos.
- Contactos Escritos.

- Modelos de hojas de vida.

4.2.1.7 Módulo Entrevistar:

- La timidez, la falta de confianza en sí mismo, la inseguridad.
- Como afrontar los temores.
- Qué ganas y Qué pierdes?.
- Qué gana y Qué Pierde?.
- 16 Preguntas comunes de una entrevista.
- Ejercicio de Entrevistas personales.

4.2.1.8 Módulo Seguimiento:

- Cartas de Seguimiento.
- Llamadas de Seguimiento.
- Reuniones con tutores.

4.2.1.9 Módulo Negociar:

- Preguntas de negociación.
- Aceptación de ofrecimiento Usar preguntas claves.
- Respondiendo preguntas sobre el salario.

4.2.1.10 Módulo Mantener el Éxito:

- Cómo conservar el empleo Preguntas,
- Como evitar tropiezos,
- Como progresar en el empleo.

4.2.2 Asesoramiento Individual para Entrevistas de Trabajo.

Desarrollar varios tipos de entrevistas simuladas para la búsqueda de empleo.

4.2.2.1 Entrenamiento para el Desarrollo de Test y Pruebas Psicotécnicos.

Desarrollar test psicotécnicos para conocer las diferentes competencias, habilidades, destrezas y otras características de la personalidad que influyen en un proceso de selección de personal.

4.2.2.2 Información de Ofertas Laborales existentes en el Mercado Laboral.

Enviar a los clientes para aplicar a las vacantes que se encuentran en el mercado laboral y que han sido desarrolladas por la empresa.

4.3 Proceso de Servucción.

La empresa de Asesoramiento Utreras y Asociados, ofertará un portafolio de servicios que ayudarán a personas desempleadas y subempleadas a desarrollar habilidades y competencias que le permitan insertarse en el mercado laboral con mejores posibilidades de éxito, para lo cual se aplicará métodos y técnicas para la optimización de los procesos y recursos.

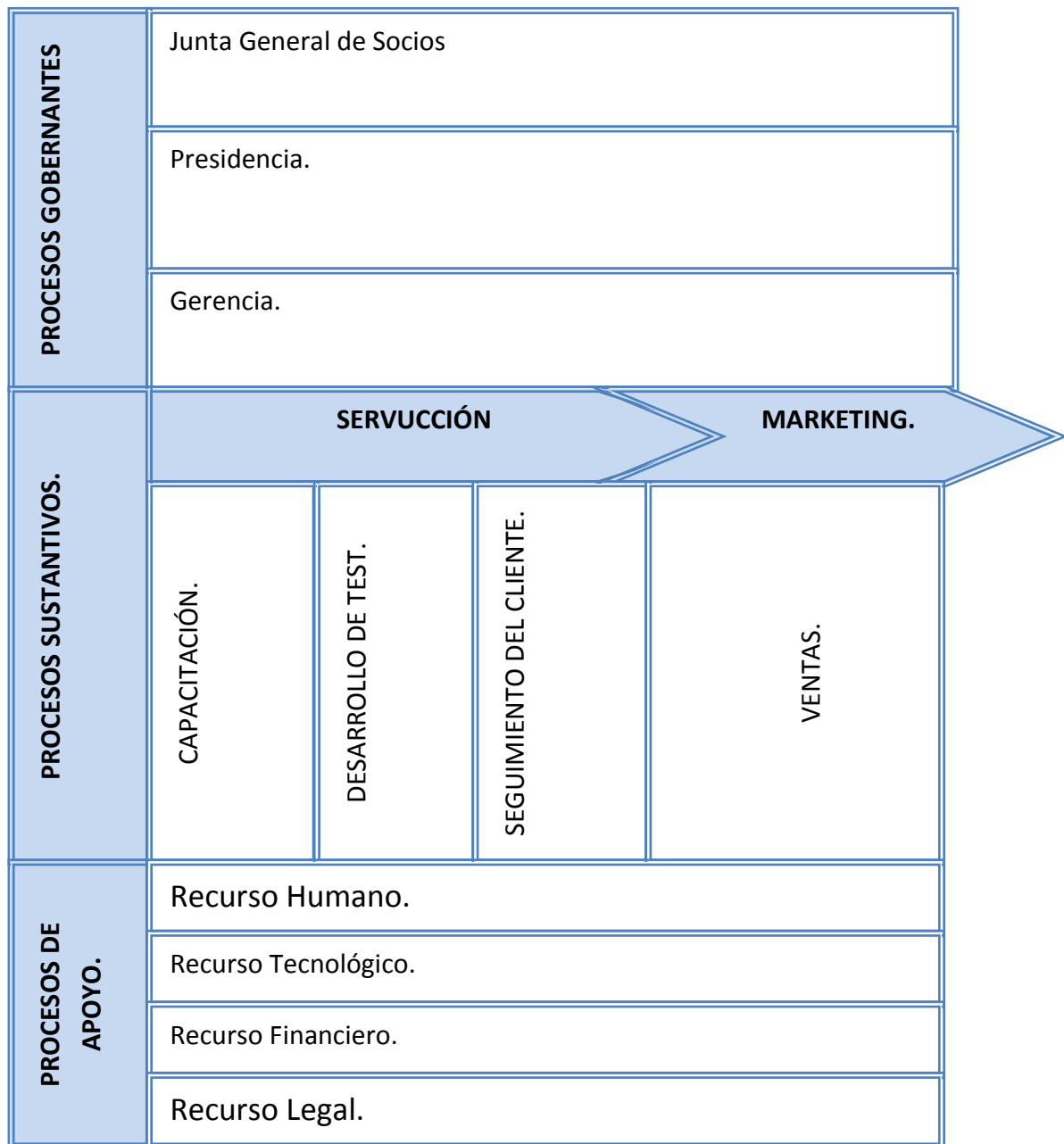
4.3.1.1 Levantamiento de Procesos.

Utreras y Asociados, contará con macro procesos, procesos, subprocesos, tareas y actividades que permitirán la optimización del servicio.

4.3.1.2 Macro Procesos.

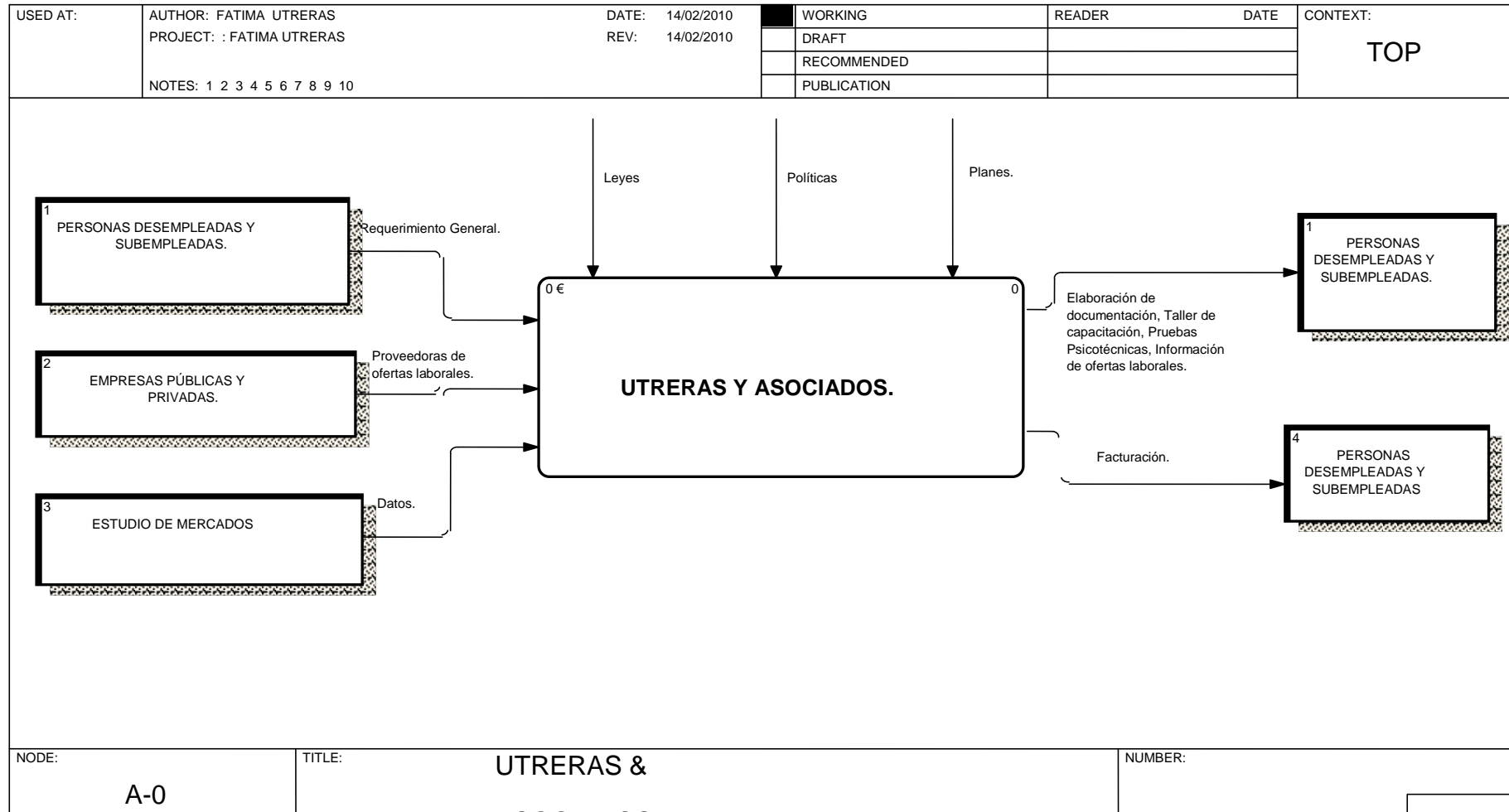
De acuerdo con el organigrama estructural, los departamentos se conjugarán en un macro proceso que está clasificado en proceso gobernante, sustantivo y de apoyo.

4.3.1.3 Cadena de Valor



Fuente: Organigrama Estructural.
Elaborado por: La autora.

Figure16. Mapa de Procesos Nivel “0”

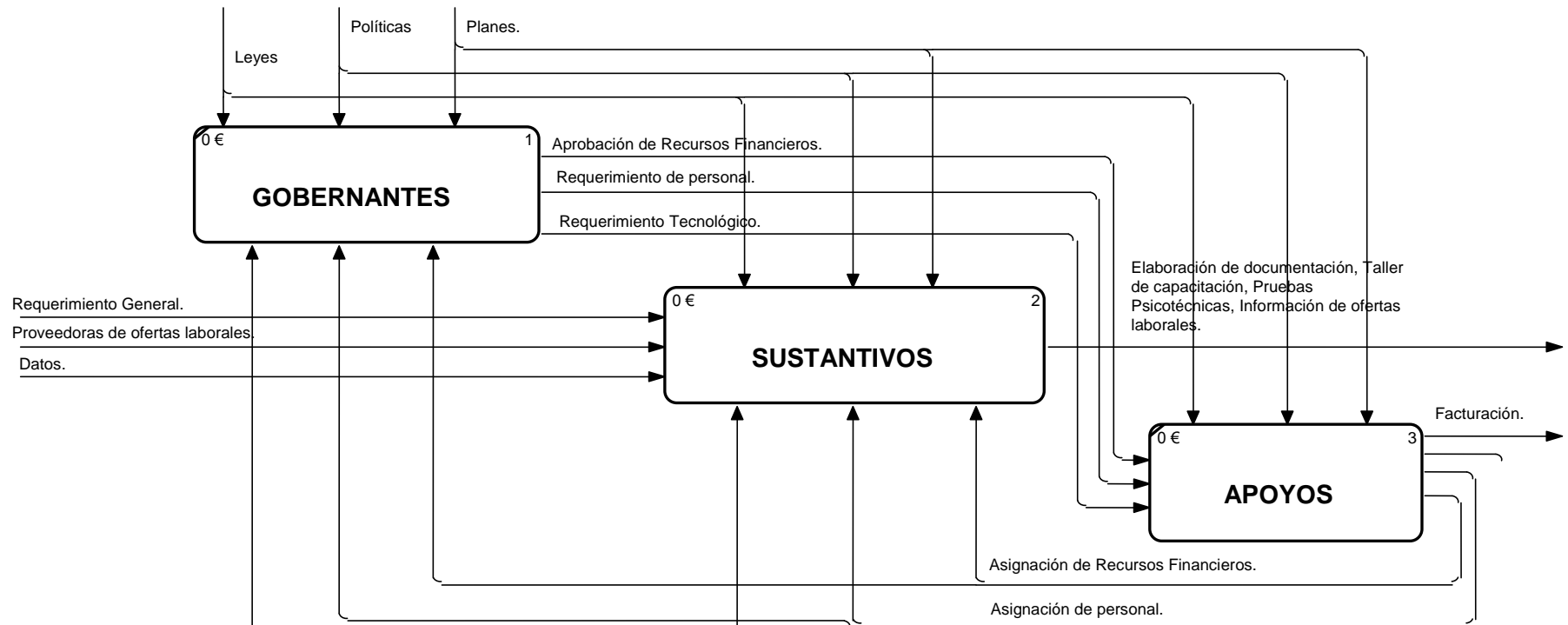


Elaborado por: La autora.

Fuente: Organigrama estructural.

Figure 17 Mapa de Procesos Nivel "1"

USED AT:	AUTHOR: FATIMA UTRERAS	DATE: 14/02/2010	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A-0
	PROJECT: FATIMA UTRERAS	REV: 15/02/2010	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						

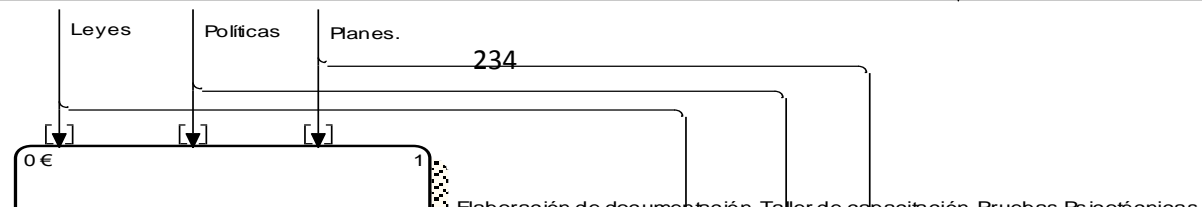


Elaborado por: el autor.

Figure 3 Mapa de Procesos Nivel "2"

USED AT:	AUTHOR: FERNANDO AGUIRRE	DATE: 15/02/2010	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A0
	PROJECT: FERNANDO AGUIRRE	REV: 15/02/2010	DRAFT		NUMBER:	
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						

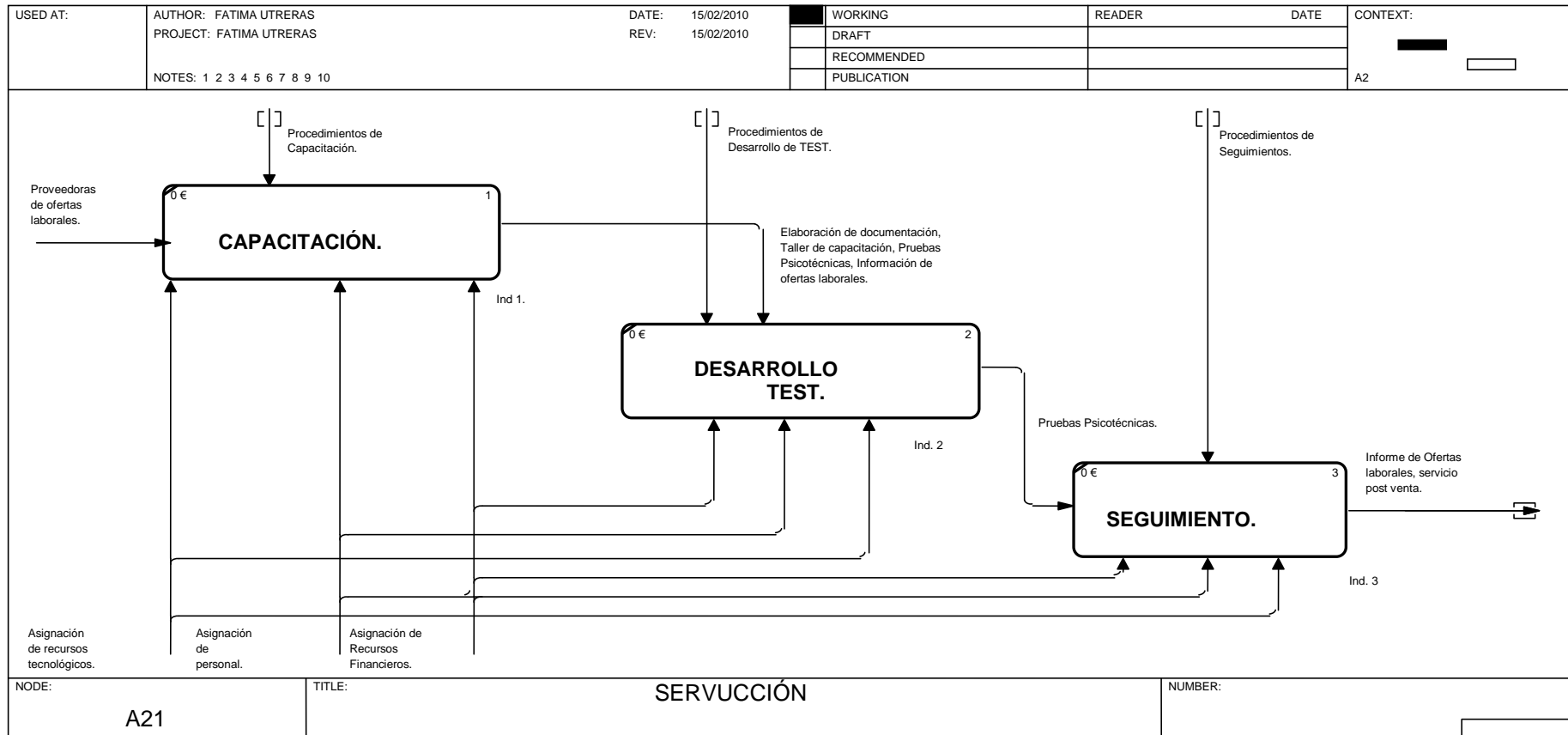
Fuente: Organigrama estructural.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Organigrama estructural.

Mapa de procesos Nivel "3"



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Organigrama estructural.

4.3.2 Descripción de los Procesos.

Tabla 55 Descripción del Macro proceso.

MACRO-PROCESO:	UTRERAS & ASOCIADOS.	
DUEÑO DEL MACROPROCESO	FATIMA UTRERAS	
LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Requerimientos generales..
	FINAL:	Facturación.
OBJETO:	El macro proceso tiene por objeto detallar todos los procesos que se realizan dentro de la organización.	
ENTRADA:	Requerimiento del Cliente: requerimiento que se recibe normalmente por las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.	
	Empresas Públicas y Privadas: son las proveedoras de información de ofertas laborales.	
	Datos estadísticos: información básica primaria recopilada por el estudio de mercado muy importante para la toma de decisiones.	
SALIDAS:	Elaboración de documentación, Taller de capacitación, Pruebas Psicotécnicas, Información de ofertas laborales: son todos los servicios requeridos por las personas desempleadas y subempleadas.	
	Facturación: comprobante de la transacción realizada por el servicio entregado a satisfacción del cliente.	
CONTROLES:	Leyes: Establecidas por el Estado y regidas por las Instituciones Públicas.	
	Políticas: normas estipuladas para la regulación de la empresa.	
	Planes: objetivos planteados que son aprobados por los gobernantes de la empresa, sujetos a controles de organismos exteriores.	
RECURSOS:	Estos serán descritos en niveles inferiores.	
INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad. 	

Elaborado por: el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 0.

4.3.2.1 Descripción del Proceso Gobernante.

MACRO-PROCESO:	GOBERNANTE.	
DUEÑO DEL PROCESO.	JUNTA DE ACCIONISTAS.	
LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Solicitud del cliente.
	FINAL:	Elaboración de directrices.
OBJETO:	Encargados de proporcionar el Direccionamiento Estratégico que orienta la gestión de la empresa, implementando leyes, políticas y planes.	
ENTRADA:	Solicitud del cliente: requerimiento que se recibe por las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.	
SALIDAS:	Requerimiento de Recursos Financieros: aprobación del presupuesto necesario para llevar a cabo las planificaciones propuestas.	
	Requerimiento de Recursos Humanos: requerimiento de personal para el desarrollo de la empresa.	
	Requerimiento Tecnológico: es el requerimiento de equipos tecnológicos, software para la aplicación de los servicios.	
CONTROLES:	Leyes: Establecidas por el Estado y regidas por las Instituciones Públicas.	
	Políticas: normas estipuladas para la regulación de la empresa.	
	Planes: objetivos planteados que son aprobados por los gobernantes de la empresa, sujetos a controles de organismos exteriores.	
RECURSOS:	Asignación de Recursos: entrega de todos los recursos solicitados para el normal funcionamiento de la empresa.	
INDICADORES:	Cumplimiento del Plan de Ventas	

Elaborado: por el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 1.

4.3.2.2 Descripción de los Procesos Sustantivos.

PROCESO:	SUSTANTIVOS.	
DUEÑO DEL PROCESO	JEFES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO Y MARKETING.	
LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Proveedores de Ofertas laborales.
	FINAL:	Servicio Post venta.
OBJETO:	Encargados de entregar servicios de alta calidad y alto nivel competitivo en el mercado.	
ENTRADA:	Proveedores de Ofertas laborales: son todas las empresas públicas y privadas que proporcionan información de puestos vacantes.	
	Requerimiento General: requerimiento que se recibe normalmente por las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.	
	Datos estadísticos: información básica primaria recopilada por el estudio de mercado muy importante para la toma de decisiones.	
SALIDAS:	Elaboración de documentación, Taller de capacitación, Pruebas Psicotécnicas, Información de ofertas laborales: son todos los servicios requeridos por las personas desempleadas y subempleadas.	
	Servicio Post Venta: es un seguimiento que se le da al cliente para saber si tuvo éxito en la búsqueda de trabajo.	
CONTROLES:	Leyes: Establecidas por el Estado y regidas por las Instituciones Públicas.	
	Políticas: normas estipuladas para la regulación de la empresa.	
	Planes: objetivos planteados que son aprobados por los gobernantes de la empresa, sujetos a controles de organismos exteriores.	
RECURSOS:	Solicitud de Recursos: solicitud de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.	

INDICADORES:	Cumplimiento proveedores servicios laborales
---------------------	--

Elaborado por el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 1.

4.3.2.3 Descripción de los Procesos de Apoyo.

PROCESO:	APOYO.	
DUEÑO DEL PROCESO	JEFES DE DEPARTAMENTO DE APOYO.	
LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Requerimiento de recursos humanos.
	FINAL:	Facturación.
OBJETO:	Procesos orientados a proveer informes, asesorías, soporte para la generación de los otros procesos.	
ENTRADA:	Requerimiento de Recursos Financieros: aprobación del presupuesto necesario para llevar a cabo las planificaciones propuestas.	
	Requerimiento de Recursos Humanos: requerimiento de personal para el desarrollo de la empresa.	
	Requerimiento Tecnológico: es el requerimiento de equipos tecnológicos, software para la aplicación de los servicios.	
SALIDAS:	Facturación: comprobante de la transacción realizada por el servicio entregado a satisfacción del cliente.	
	Asignación de Recursos: entrega de todos los recursos solicitados para el normal funcionamiento de la empresa.	
CONTROLES:	Leyes: Establecidas por el Estado y regidas por las Instituciones Públicas.	
	Políticas: normas estipuladas para la regulación de la empresa.	
	Planes: objetivos planteados que son aprobados por los gobernantes de la empresa, sujetos a controles de organismos exteriores.	
INDICADORES:	Estos serán descritos en niveles inferiores.	

Elaborado por: el autor.
Fuente: mapa de procesos nivel 1.

4.3.2.4 Descripción del Proceso de Servucción.

PROCESO:	SERVUCCIÓN.	
DUEÑO DEL PROCESO.	JEFE DEL DEPARTAMENTO.	
LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Proveedores de ofertas laborales.
	FINAL:	Elaboración de documentos, Taller de capacitación, Pruebas Psicotécnicas, Información de ofertas laborales.
OBJETO:	Es entregar un servicio de alta calidad, siempre buscando la satisfacción del cliente y el desarrollo de la empresa.	
ENTRADA:	Proveedores de Ofertas laborales: son todas las empresas públicas y privadas que proporcionan información de puestos vacantes.	
	Requerimiento General: requerimiento que se recibe normalmente por las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.	
	Datos estadísticos: información básica primaria recopilada por el estudio de mercado muy importante para la toma de decisiones.	
SALIDAS:	Pruebas Psicotécnicas.	
CONTROLES:	Leyes, Políticas y Planes: Establecidas por el Estado y planteadas por la empresa para su normal funcionamiento.	
INDICADORES:	Indicador 1. Índice de satisfacción del cliente respecto al servicio.	

Elaborado por: el autor.
Fuente: mapa de procesos nivel 2.

4.3.2.5 Descripción del Proceso de Marketing.

PROCESO:	MARKETING.	
DUEÑO DEL MACROPROCESO.	JEFES DE DEPARTAMENTO.	
LÍMITES DEL PROCESO	INICIO:	Requerimiento general.
	FINAL:	Servicio postventa.
OBJETO:	El objeto de este proceso es proporcionar herramientas y estrategias para incrementar las ventas.	
ENTRADA:	Requerimiento General: requerimiento que se recibe normalmente por las personas desempleadas y subempleadas del D.M. de Quito.	
	Datos estadísticos: información básica primaria recopilada por el estudio de mercado muy importante para la toma de decisiones.	
SALIDAS:	Servicio Post Venta: es un seguimiento que se le da al cliente para saber si tuvo éxito en la búsqueda de trabajo.	
CONTROLES:	Leyes: Establecidas por el Estado y regidas por las Instituciones Públicas.	
	Políticas: normas estipuladas para la regulación de la empresa.	
	Planes: objetivos planteados que son aprobados por los gobernantes de la empresa, sujetos a controles de organismos exteriores.	
INDICADORES:	Ind. 1: índice de frecuencia de visitas de los clientes.	

Elaborado por: el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 2.

4.3.2.6 Tablero de Control.

Indicadores:

Tabla 15 Índice 1 Proceso de Servucción.

NOMBRE:	Índice de satisfacción del cliente respecto al servicio.
DEFINICIÓN:	Aseguramiento de la aceptación del producto de parte del cliente para una mejora en el proceso de servucción.
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje %
FÓRMULA:	$\frac{\text{\# de personas en busca de en empleo por trimestre.}}{\text{\# de facturas trimestral.}} \times 100$

Elaborado por: el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 2.

Tabla 16 Índice 1 Proceso de Comercialización.

NOMBRE:	Índice de frecuencia de visitas de los clientes a la empresa.
DEFINICIÓN:	La revisión de la cartera de clientes para programar la atención de forma eficiente y eficaz.
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje %
FÓRMULA:	Número de visitas del cliente a la empresa.

Elaborado por: el autor.

Fuente: mapa de procesos nivel 2.

4.4 Descripción del proceso seleccionado, PROCESO DE SERVUCIÓN.

4.4.1 SUBPROCESO 1. CAPACITACIÓN.

4.4.1.1 ACTIVIDAD 1. Inducción y Registro:

1. Bienvenida por parte de la Recepcionista.
2. Proporcionar toda la información de los servicios y productos que ofrecemos.
3. Si el cliente no acepta el servicio.
4. Finaliza el proceso.
5. Si el cliente acepta.
6. Entregar el formulario registro para base de datos.
7. Cliente llena el formulario.
8. Recibir el formulario de registro de Base de Datos.
9. Ingresar la información en el sistema interno de la empresa.
10. Archivar el documento.

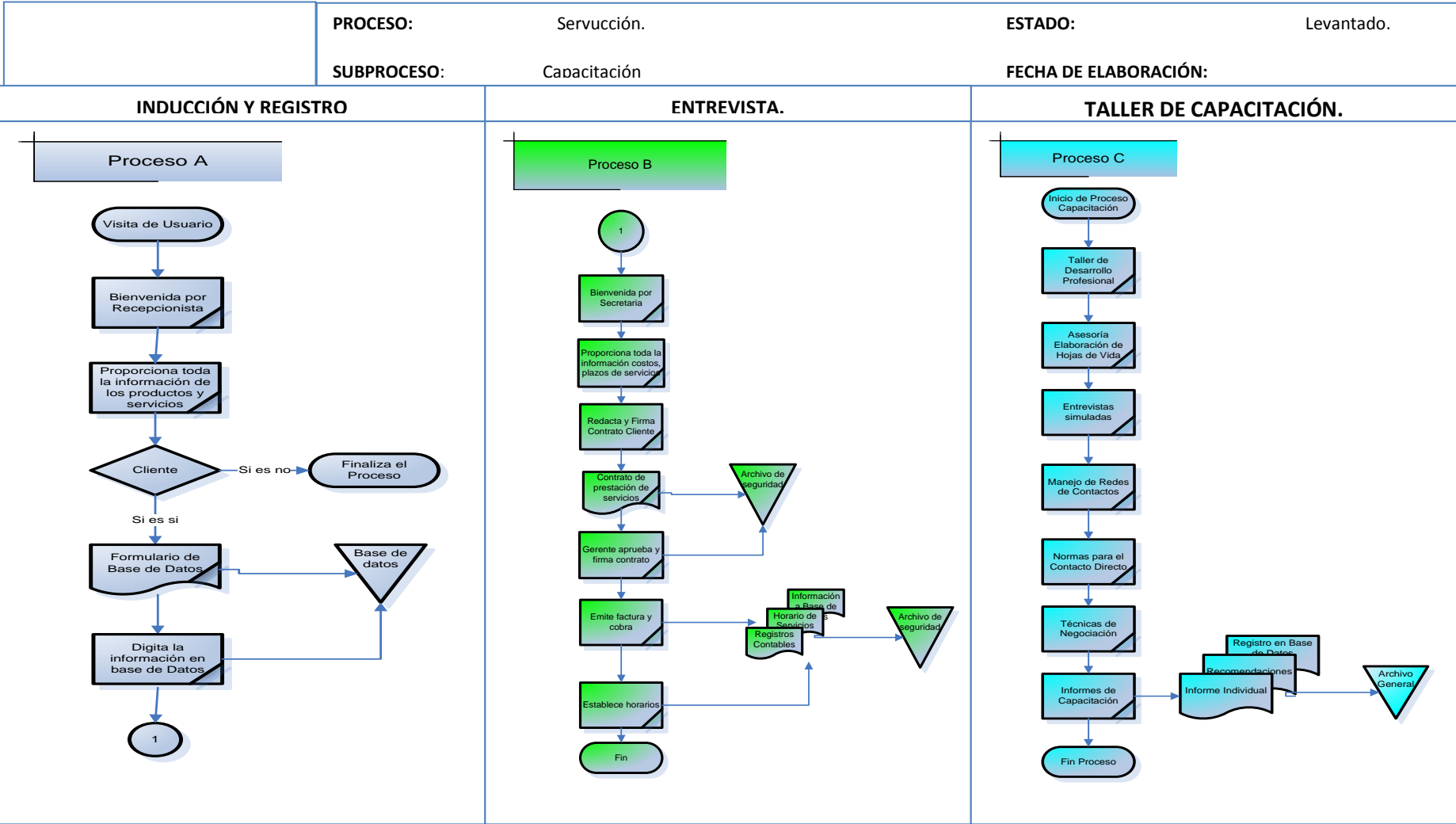
4.4.1.2 ACTIVIDAD 2. Entrevista.

1. La Secretaría realiza una entrevista para conocer los servicios o productos que el cliente desea contratar.
2. Le explica de manera específica y clara los alcances de los servicios, los costos y los tiempos de cada producto.
3. Redactar el contrato de prestación de servicios.
4. Firma del contrato por el cliente.
5. Recibe el anticipo correspondiente al 50% del valor del contrato y entrega la factura correspondiente.
6. Determina los horarios y fechas de utilización de los servicios.
7. Registrar los ingresos contables correspondientes.

4.4.1.3 ACTIVIDAD 3. Proceso de Capacitación.

1. Taller de Desarrollo Profesional.
2. Elaboración de Hoja de Vida.
3. Entrevistas simuladas.
4. Trabajo en redes de contacto.
5. Normas del Contacto directo con empleadores.

4.4.2 Flujogramas de SUBPROCESO CAPACITACIÓN.



Elaborado por: La Autora.

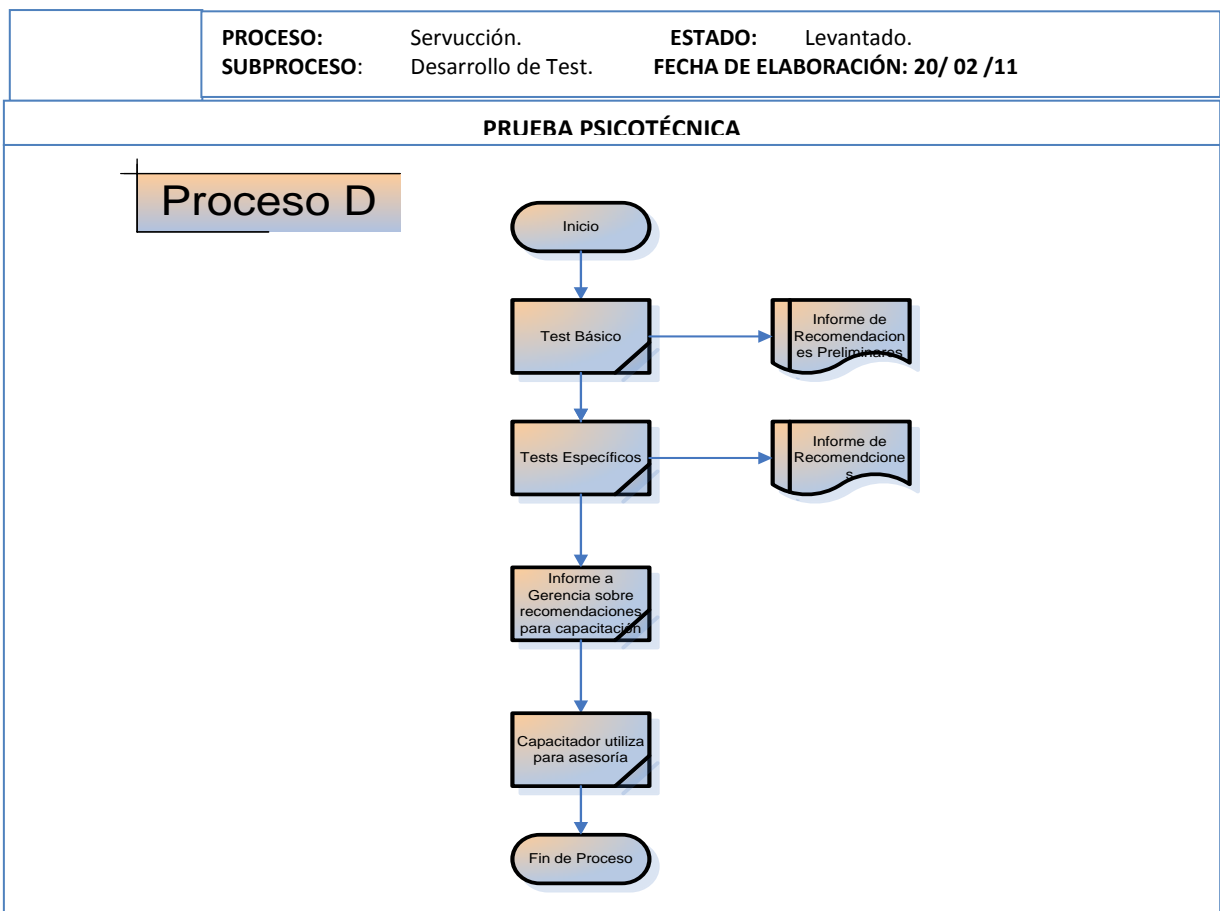
Fuente: subproceso de Capacitación.

4.4.3 SUBPROCESO 2. DESARROLLO DE TEST.

ACTIVIDAD 1. Pruebas Psicotécnicas:

1. Desarrollo de Test básico para conocer las habilidades y rasgos de personalidad del cliente.
2. Informe de recomendaciones para la búsqueda de empleo.
3. Desarrollo de test específicos requerido por el cliente para aplicar a determinadas áreas.
4. Informe detallado de recomendaciones para desarrollar competencias y habilidades requeridas.
5. Informe de recomendaciones para brindar asesoría y capacitación posterior para gerencia.

4.4.3.1 Flujogramas de SUBPROCESO DESARROLLO DE TEST.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: subproceso de desarrollo de test.

4.4.4 SUBPROCESO 3. SEGUIMIENTO DE CLIENTES.

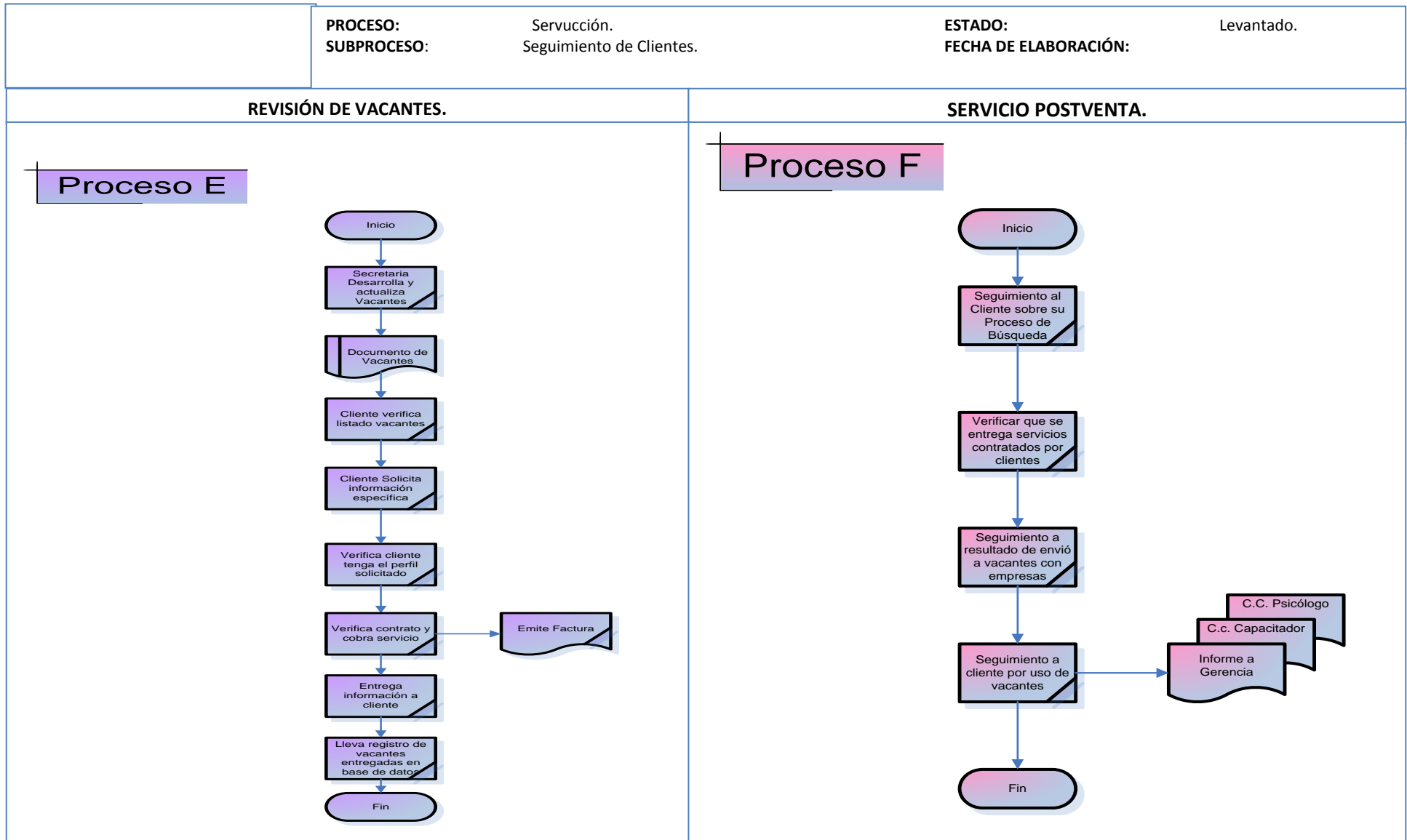
4.4.4.1 ACTIVIDAD 1. Revisión de Vacantes:

1. La secretaria desarrolla y actualiza la información de vacantes existentes en el mercado laboral.
2. Emite un listado de vacantes vigentes y las entrega para la selección del cliente,
3. El cliente verifica si las vacantes existentes se ajustan a su perfil.
4. El cliente solicita la información específica acerca de la vacante que se ajusta a su perfil.
5. La secretaria verifica si el perfil se ajusta con el solicitado por la empresa.
6. Verifica el contrato y emite la factura correspondiente.
7. Registra las vacantes entregadas.

4.4.4.2 ACTIVIDAD 2. Servicio Postventa:

1. La secretaria y recepcionista realizan un seguimiento de los clientes sobre el proceso de búsqueda y capacitación.
2. Revisar que los clientes reciban los servicios contratados.
3. Verificar que el cliente utilizó la información de vacantes de manera apropiada..
4. Realizar un reporte para gerencia.

4.4.4.3 Flujogramas de SUBPROCESO SEGUIMIENTO DE CLIENTES.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: subproceso de seguimiento de clientes.

Figure 18 Matriz Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada del Subproceso de Capacitación.

ANÁLISIS DE PROCESOS DE SERVICCIÓN.										Jornada de trabajo (horas): 8		235								
Valor Agregado y Capacidad Instalada.																				
Unidad:		Climatología : Investigaciones y Asesoría						Subproceso:		C capacitación.										
Elaborado por:		Fernando Aguirre.						Fecha: 20/02/10		Actualizado por: Fernando Aguirre.										
VA (real)		NVA (sin valor agregado)						Frecuencia	Volumen	Tiempo Unit. (min.)	Tiempo total mes (min)	Ejecutores								
Nº	VAC (Cliente)	VAE (Empresa)	Preparar.	Espera	Movim.	Decisión.	Boleto.					Control	Archivo	ACTIVIDAD	1	1	1	1	1	1
INDUCCIÓN Y REGISTRO.																				
1																				
2																				
3			x							INDUCCIÓN Y REGISTRO.										
4			x							Bienvvenida al cliente.	d	22	13	0,3	86					
5			x							Proporcionar toda la información de los servicios al cliente.	d	22	13	3	858		1			
6			x							Atender todas las inquietudes de los posibles clientes.	d	22	13	2	572		1			
7			x							Entregar el formulario de registro para base de datos.	d	22	13	0,2	57		1			
8			x							Esperar que el cliente llene el formulario.	d	22	13	3	858		1			
9			x							Recibir el formulario de registro de Base de Datos.	d	22	13	0,2	57		1			
10			x							Ingresar la información en el sistema interno de la empresa.	d	22	13	2	572		1			
										Archivar el documento.	d	22	13	0,3	86		1			
ENTREVISTA.																				
1			x							Realizar la entrevista para conocer los servicios o productos que el cliente desea contratar.	d	22	13	5	1430		1			
2			x							Explicar de manera específica y clara los alcances de los servicios, los costos y los tiempos de cada	d	22	13	3	858		1			
3			x							Redactar el contrato de prestación de servicios	d	22	13	2	572		1			
4			x							Firma del contrato por el cliente.	d	22	13	0,3	86					
5			x							Recibe el anticipo correspondiente al 50% del valor del contrato y entrega la factura correspondiente.	d	22	13	2,00	572		1			
6			x							Determinar los horarios y fechas de utilización de los servicios.	d	22	13	2	572		1			
7			x							Registrar los ingresos contables correspondientes.	d	22	13	2	572		1			
TALLER DE CAPACITACIÓN.																				
1			x							Desarrollo del taller profesional.	d	22	2	480	21120					
2			x							Asesoría para elaboración hoja de vida.	d	22	13	3	858		1			
3			x							Entrevistas simuladas.	d	22	13	5	1430	1				
4			x							Trabajo en redes de contacto.	d	22	13	5	1430		1			
5			x							Normas del Contacto directo con empleadores.	d	22	13	5	1430		1			
6			x																	
											525	34076	1430	7636	86	0	24838	0		
											Indice= 22*8*60=		10560		10560	10560	10560	10560	10560	
											Capacidad Instalada				13,5%	72,3%	0,8%	0,0%	235,2%	0,0%
COMPOSICION DE ACTIVIDADES																				
Nº										Tiempo										
(1) Valor Agregado Cliente Interno										480,0	91,38%									
(2) Valor Agregado Cliente Externo										4,0	0,76%									
(3) Preparación										35,7	6,80%									
(4) Espera										3,3	0,63%									
(5) Movimiento										0,0	0,00%									
(6) Control										0,0	0,00%									
(7) Decisión										2,3	0,44%									
(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7										525,30	100%									
(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)										484,0										
(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)										92%										

Elaborado por: La autora.

Fuente: subproceso de Capacitación.

Figure 19 Matriz 10. Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada del Subproceso de Desarrollo de Test.

ANÁLISIS DE PROCESOS DE SERVICIO.													Jornada de trabajo (horas): 8		235													
Valor Agregado y Capacidad Instalada.																												
Unidad:		Plan de Negocios.										Subproceso:		Desarrollo de Test.														
Elaborado por:		Fernando Aguirre.										Fecha:		09/02/2010		Actualizado por: Fernando Aguirre.												
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							ACTIVIDAD	Frecuencia	Volumen	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo total al mes (minutos)	Ejecutores														
N°	VAC (Cliente)	VAE (Empresa)	Preparar.	Espera	Movim.	Decisión.	Bodega.	Control						Archivo	Psicólogo.	Secretaría.	Recepcionista.	Gerente.	Capacitador.	8								
																					1	1	1	1	1	8		
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS.																												
1	x																Desarrollo de Test básico para conocer las habilidades y rasgos de personalidad del cliente.	d	22	13	60	17160	1					
2			x														Informe de recomendaciones para la búsqueda de empleo.	d	22	13	60	17160	1					
3	x																Desarrollo de test específicos requerido por el cliente para aplicar a determinadas áreas.	d	22	13	120	34320	1					
4				x													Informe detallado de recomendaciones para desarrollar competencias y habilidades requeridas	d	22	13	60	17160	1					
5					x												Informe de recomendaciones para brindar asesoría y capacitación posterior para gerencia.	d	22	13	60	17160	1					
											360,00	102960,00	102960,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0									
											Indice= 22*8*60=		10560					10560	1560	1560	1560	1560	1560					
											Capacidad Instalada		975,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%									
N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES										Tiempo	%																
(1)	Valor Agregado Cliente Interno										180,0	50,00%																
(2)	Valor Agregado Cliente Externo										0,0	0,00%																
(3)	Preparación										180,0	50,00%																
(4)	Espera										0,0	0,00%																
(5)	Movimiento										0,0	0,00%																
(6)	Control										0,0	0,00%																
(7)	Decisión										0,0	0,00%																
(8)	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7										360,00	100%																
(9)	TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)										180,0																	
(10)	INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)										50%																	

Elaborado por: La Autora.

Fuente: subproceso de Desarrollo de Test.

Figure 20 Matriz 11. Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada del Subproceso de Seguimiento del cliente.

ANÁLISIS DE PROCESOS DE SERVICIO.										Jornada de trabajo (horas): 8		235													
Valor Agregado y Capacidad Instalada.										Fecha: 20/02/10		Actualizado por: Fernando Aguirre.													
Unidad: Plan de Negocios.		Subproceso: Seguimiento de Clientes.								Elaborado por: Fernando Aguirre.															
VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Frecuencia	Volumen	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo total al mes (minutos)	Ejecutores												
Nº	VAC (Cliente)	VAE (Empresa)	Preparar.	Espera	Movim.	Decisión.	Bodega.						Control	Archivo	1	1	1	1	1	8					
										Psicólogo.	Secretaria.	Recepcionista.	Gerente.	Capacitador.	Cliente.										
REVISIÓN DE VACANTES.																									
1	x									d	22	2	10	440											
2			x							d	22	13	2	572		1									
3					x					d	22	13	5	1430											1
4						x				d	22	13	0,2	57											1
5			x							d	22	13	3	858		1									
6									x	d	22	13	3	858		1									
7									x	d	22	13	2	572		1									
SERVICIO POSTVENTA.																									
1	x	x								d	22	2	20	880		1	1								
2	x									d	22	13	3	858		1	1								
3	x									d	22	13	2	572		1	1								
4									x	d	22	2	5	220		1									
											55,20	7317,20	0,0	5830,0	2310,0	0,0	0,0	185,9							
											Indice= 22*8*60= 10560		10560	10560	10560	10560	10560	10560							
											Capacidad Instalada		0,0%	55,2%	21,9%	0,0%	0,0%	1,8%							
Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Tiempo	%															
(1)	Valor Agregado Cliente Interno								35,0	46,54%															
(2)	Valor Agregado Cliente Externo								20,0	26,60%															
(3)	Preparación								5,0	6,65%															
(4)	Espera								5,2	6,91%															
(5)	Movimiento								0,0	0,00%															
(6)	Control								0,0	0,00%															
(7)	Decisión								10,0	13,30%															
(8)	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7								75,20	100%															
(9)	TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)								55,0																
(10)	INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)								73%																

Elaborado por: La Autora.

Fuente: subproceso de seguimiento de cliente.

4.5 Características de la Tecnología.

El uso racional, organizado, planificado y creativo de los recursos materiales y la información requerida para brindar respuesta a las necesidades de desempleo y subempleo, en lo que respecta a la producción, distribución y uso de servicios estarán acorde con el presupuesto de la empresa para este campo.

La tecnología a utilizar es la que más se ajuste a los servicios préstamos, internet de banda ancha, máquinas computadoras adecuadas, un portal de Internet o un software para manejo de base de datos, baterías de test, etc.

4.6 Maquinaria y Equipo.

4.6.1.1 Selección de la Muebles, Enseres y Equipo.

Los muebles enseres y equipos serán seleccionados de acuerdo a la capacidad mínima requerida para brindar servicios con los estándares para este tipo de empresa.

La selección se realizará en base a las cotizaciones que presenten las empresas y previa a una negociación definitiva.

Tabla 55 Muebles y Equipos.

MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS			
Número	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Estación de Trabajo Recepción	500,00	500,00
15	Mesas de Capacitación	115,00	1.725,00
15	Sillas	70,00	1.050,00
1	Estación de Trabajo Gerencia	450,00	450,00
1	Credenza	400,00	400,00
1	Archivador Alto	150,00	150,00
1	Silla Ejecutiva	200,00	200,00
2	Estación de Trabajo psicólogo y Abogado	350,00	700,00

3	Sillas de Oficina Alta	150,00	450,00
10	Sillas de Oficina	70,00	700,00
4	Sillas de oficina computadoras	80,00	320,00
2	Mesas Redondas para atención público	160,00	320,00
1	Estación de Trabajo Secretaria	350,00	350,00
5	Vidrios templados para sillas	120,00	600,00
5	Computadoras	890,00	4.450,00
5	Pantallas Planas	220,00	1.100,00
1	Impresora	170,00	170,00
1	Impresora Color	250,00	250,00
1	Central telefónica	300,00	300,00
1	Proyector Video Been	952,00	952,00
1	Pantalla de Proyección	110,00	110,00
1	Laptop	900,00	900,00
1	Enseres de oficina	300,00	300,00
1	Fotocopiadora	800,00	800,00
			18.047
	Resumen de Activos Fijos		
	Muebles de Oficina	8.215,00	
	Equipo Computación	6.570,00	
	Equipo de Oficina	3.262,00	

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Investigación directa.

4.7 Materia Prima Servicios.

4.7.1.1 Necesidades de Servicios.

Para ofrecer nuestros servicios la materia prima se convierte en los clientes usuarios de nuestros servicios, así como la información de las vacantes existentes en el mercado laboral del DM de Quito proporcionadas por empresas públicas y privadas, las cuales deben ser captadas antes de que se publiquen al público en general.

4.7.1.2 Identificación y Selección de Proveedores.

Las empresas, instituciones públicas, las organizaciones de carácter social, medianas y pequeñas industrias y toda persona natural o jurídica que requiera personal para desarrollar sus actividades son nuestros proveedores de ofertas laborales o vacantes para proporcionar información a empresa clientes.

4.8 Mano de Obra

4.8.1 Determinación de la Capacidad de Servucción.

Es importante enfatizar que la administración de la capacidad de servucción requiere de una buena comprensión de la demanda normal y una visión que tome en cuenta las condiciones de los negocios en el futuro, para lograr eficiencia se deberá tomar en cuenta al momento de planificar los siguientes lineamientos:

4.8.1.1 Capacidad Efectiva.

Es el más alto nivel de producción que una compañía puede sostener razonablemente con horarios realistas de trabajo para sus empleados.

Datos:

CE = Capacidad efectiva.

TTT = Tiempo total de trabajo. (Cálculo de # de horas trabajadas al año.)

TU = Tiempo en ofrecer el servicio.

Cálculo:

$$\text{CE} = \frac{\text{TTT}}{\text{TU}}$$

$$\text{CE} = \frac{2080 \text{ horas.}}{4 \text{ horas.}}$$

CE = 520 x 2 Capacidad Instalada.

CE = 1040 Asesorías al Año.

4.8.1.2 Capacidad Eficiente.

Datos:

Te = Tiempo eficiente.

Ce = Capacidad eficiente.

T = Tiempos propios del proceso.

(Tiempos propios del proceso como: cambios de horario, lunch.)

Cambios de horario = 5 minutos diarios = 22 horas al año.

Lunch = 20 minutos diarios = 88 horas al año.

Cálculo Tiempo Eficiente:

$$\text{Te} = \text{TTT} - \text{T}$$

$$\text{Te} = 2080\text{h.} - 110\text{h}$$

$$\text{Te} = 1970 \text{ horas.}$$

Cálculo Capacidad Eficiente:

$$Ce = \frac{Te}{TU}$$

$$Ce = \frac{1970 \text{ h.}}{4 \text{ h.}}$$

$$Ce = 493 \times 2 \text{ capacidad instalada.}$$

$$Ce = 986 \text{ asesorías al año.}$$

3.2.1 Capacidad Real.

Datos:

Cr = Capacidad real.

Tr = Tiempo real.

T = (Tiempos que no corresponden al proceso: corte de luz, paros)

Corte de luz paros = 480 minutos al año = 8 hora al año.

Cálculo Tiempo Real:

$$Tr = Te - T$$

$$Tr = 1970 - 8$$

$$Tr = 1962 \text{ horas.}$$

Cálculo capacidad real:

$$\text{Cr} = \frac{\text{Tr}}{\text{TU}}$$

$$\text{Cr} = \frac{1962 \text{ h.}}{4 \text{ h.}}$$

$$\text{Cr} = 491 \times 2 \text{ capacidad instalada.}$$

Cr = 982 asesorías al año.

Tabla 57 Capacidad Real de Producción por Producto.

SERVICIO	% PART.	TIEMPO ANUAL	T. UNDS.	CAP. REAL ANUAL.
Capacitación.	43,3%	901	8 h.	425
Desarrollo de Test Psicotécnicos.	31,1%	647	6 h.	305
Asesoramiento laboral personal.	14,8%	308	4 h.	145
Información de vacantes (Bolsa de empleo.)	10,8%	224	1h.	107
TOTAL.	100%	2080		982

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Investigación directa.

Demanda a Cubrir Anual por la Empresa:

Datos:

Demanda Insatisfecha Normal Anual = 29.169 clientes.

Capacidad de Servucción Anual = 982 asesorías.

Clientes al Año = 3.562 clientes.

Número de Clientes en el Año.

Clientes al año = (DI x Ind. Desempleo + Inflación).

Clientes al año = (29.169 x 7,9% + 4,31%) = 3.562 clientes.

Clientes al día = (3.562 / 12 / 22 días) = 13 clientes diarios.

Demanda a Cubrir = Unidades de clientes al año / Demanda Insatisfecha anual.

D = 3.562 clientes / 29.169 demanda insatisfecha anual.

Tabla 59 Demanda a Cubrir

DEMANDA A CUBRIR POR LA EMPRESA.		
Demanda Insatisfecha	# de clientes al año.	Participación en el mercado
29.169	3.562	12%

Elaborado por: La Autora.

4.9 Localización y Tamaño del Proyecto.

4.9.1 Macro localización.

4.9.1.1 Aspectos Geográficos.

Según la matriz de Macro Localización se determina que es eficiente crear dicho plan en el Sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito dando el mayor puntaje en dicho extremo de la ciudad.

Tabla 60 Matriz 12. Macro localización Aspectos Geográficos.

Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Ciudad	D.M. Quito
Sector	Norte

Elaborado por: La Autora.

Tabla 61 Matriz 13. Localización.

FACTOR INDICADOR	PESO ASIGNADO	CALIFICACIÓN NORTE	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN CENTRO	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN SUR	PESO PONDERADO
Disposición de materiales.	0.14	5	0.70	4	0.56	3	0.42
Disposición de mano de obra	0.18	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Vías de acceso	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13
Disposición de servicios básicos	0.125	5	0.625	3	0.375	2	0.25
Vías de comunicación y transporte	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Disponibilidad locales	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12

Disponibilidad de tecnología y equipos de cómputo.	0.15	3	0.33	3	0.30	2	0.20
TOTAL	1	29	4.32	25	3.025	14	2.145

Elaborado por: La Autora.

Fuente: investigación directa.

4.9.1.2 Aspecto Socio-económicos y Cultural.

La Empresa de Asesoría Laboral Utreras y Asociados, tiene dos alternativas en el mercado de la ciudad, la primera dirigida al asesoramiento a profesionales de tercer y cuarto nivel de altos ingresos, con lo cual nos dirigiríamos al segmento socio económico medio y medio alto. La segunda opción es el realizar una masificación de los servicios para captar principalmente los estratos bajos y medios. Para poder determinar esta decisión es muy importante la investigación del aspecto financiero en el proyecto.

Por lo expuesto la ubicación del negocio estará en la zona norte de la ciudad por la facilidad transporte público para el acceso de los posibles clientes.

4.9.2 Micro localización.

4.9.2.1 Análisis de Alternativas de Micro localización.

Se han considerado tres sectores del norte de la ciudad, por su facilidad de transporte, infraestructura y otros factores, y son:

- La Avenida Amazonas comprendido entre la avenida Patria al sur, al este la avenida Seis de Diciembre, y al oeste la avenida 9 de octubre y norte hasta la avenida Veintimilla.
- Sector Bancario: ubicado en la avenida Amazonas y desde la avenida Atahualpa al sur, la avenida Gaspar de Villarroel al norte, avenida Los Shyris al este y al oeste la avenida 10 de Agosto.
- Sector Colón, ubicado entre la calle Amazonas al sur, la avenida Orellana al norte, la avenida 9 de octubre al este y la avenida América al oeste.

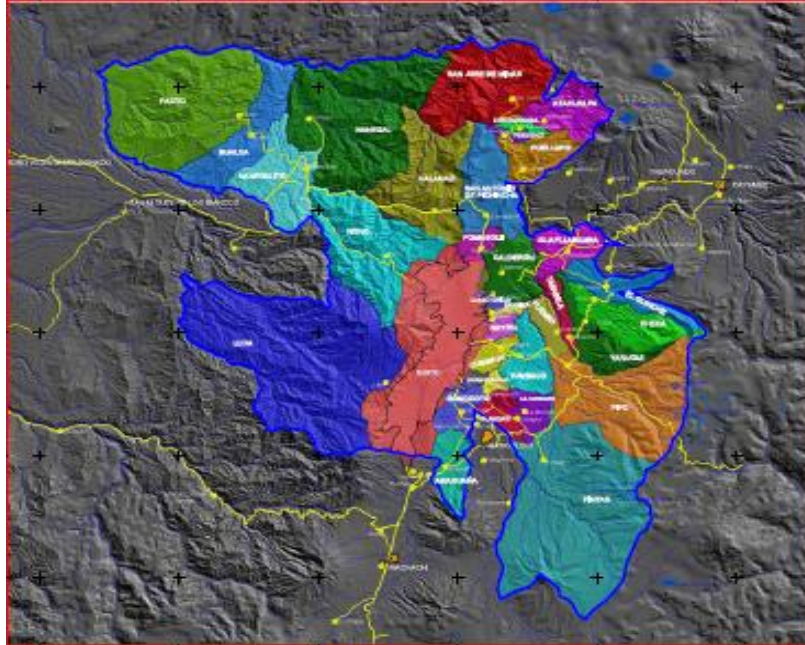
4.9.3 Matriz 14. Evaluación para Localización de la Empresa.

FACTOR INDICADOR	PESO ASIGNADO	CALIF. AMAZONAS	VALOR PONDERADO	CALIFIC. SECTOR BANCARIO	VALOR PONDERADO	CALIF. SECTOR COLÓN	VALOR PONDERADO
Infraestructura	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Permisos legales	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Asistencia médica	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Asistencia pública	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Seguridad	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Redes de tecnología	0,20	5	1	5	1	4	0,8
Acuerdos comunidad	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Medios de Transporte	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8
TOTAL	1,00	28	3,81	32	4,15	28	3,65

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Investigación directa

Figure 21 Mapa del Distrito Metropolitano de Quito.



Elaborado por: el autor.
Fuente: Investigación directa.

4.10 Tamaño de la Planta y sus Factores Condicionantes.

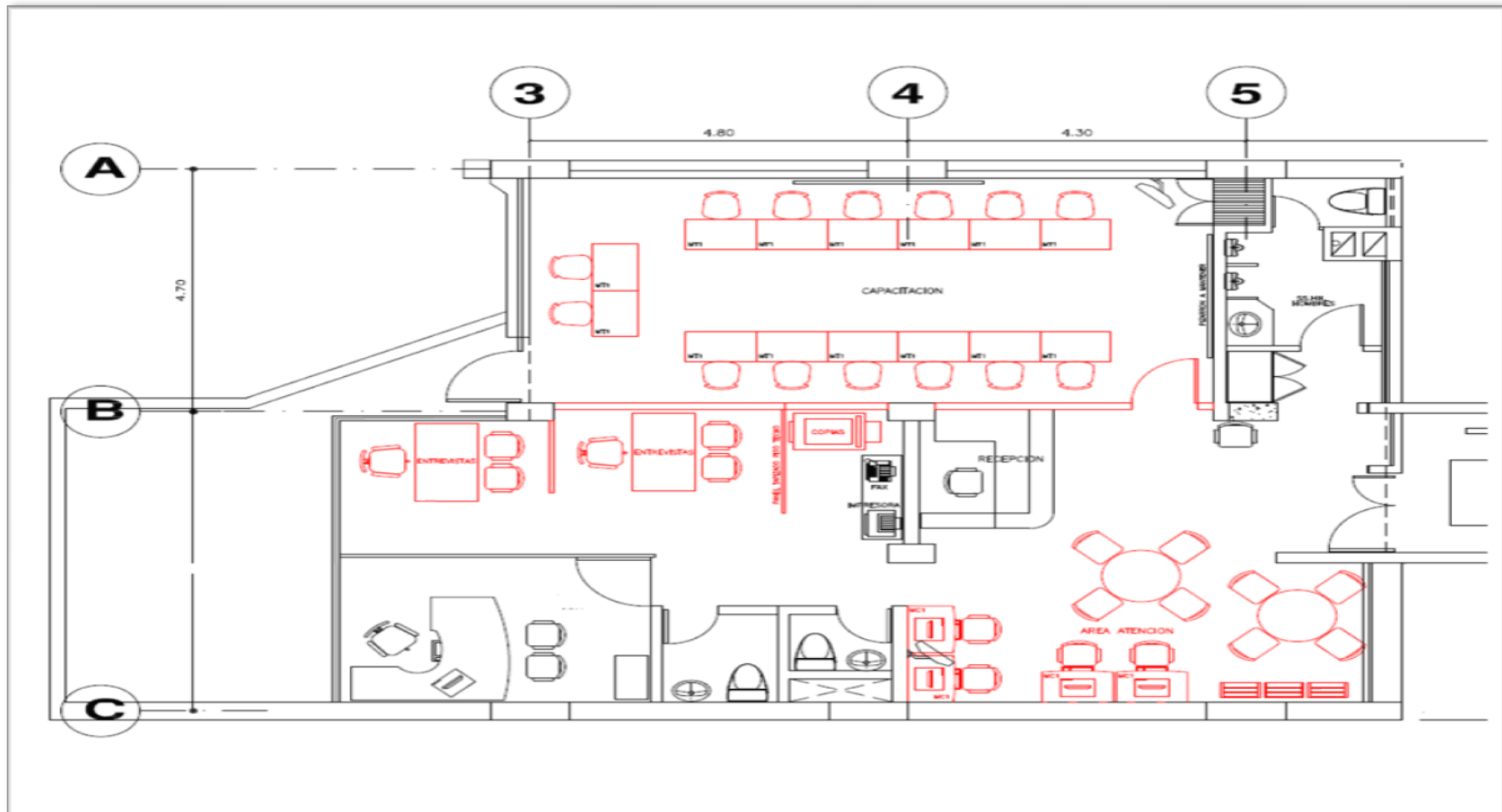
4.10.1 Diseño y Distribución de las Oficinas.

Las oficinas deben tener fácil acceso para los clientes, y deben poseer una superficie aproximada de 72 a 90 metros cuadrados para prestar servicios con la comodidad necesaria.

Se debe tener dos oficinas cerradas, para el Gerente y el Psicólogo, una estación de trabajo para Secretaría y Recepción y una oficina alterna para que sea utilizada por el Abogado cuando brinde servicios para la empresa.

Además se debe contar con una sala de capacitación para un máximo de 15 participantes. Es indispensable la existencia de dos baterías sanitarias tanto para hombres como para mujeres. Es indispensable una sala de espera y una sala para las máquinas computadoras para los clientes.

Figure22. Distribución de las Oficinas “UTRERAS & ASOCIADOS”



Elaborado por: La Autora.

4.10.1.1 Código de Razones.

Está representado por números que simbolizan el por qué se decide que un área este cerca o lejos de otra.

Código de Razones.

Número	Razón
1	Por control
2	Por higiene
3	Por proceso
4	Por conveniencia
5	Por seguridad

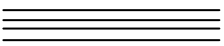
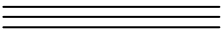
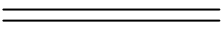
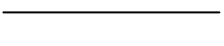
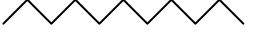
1	Gerencia	E						
2	Sala de Clientes	1	U					
		XX	3	XX				
3	Entrevistas	2	XX	5	O			
		A	5	U	3	1		
4	Recepción	1	O	3	1	4		
		A	3	U	4			
5	Asesoría	4	XX	3				
		U	2					
6	Sanitarios	3						

Elaborado por: La Autora.

4.10.1.2 Diagrama de Hilos.

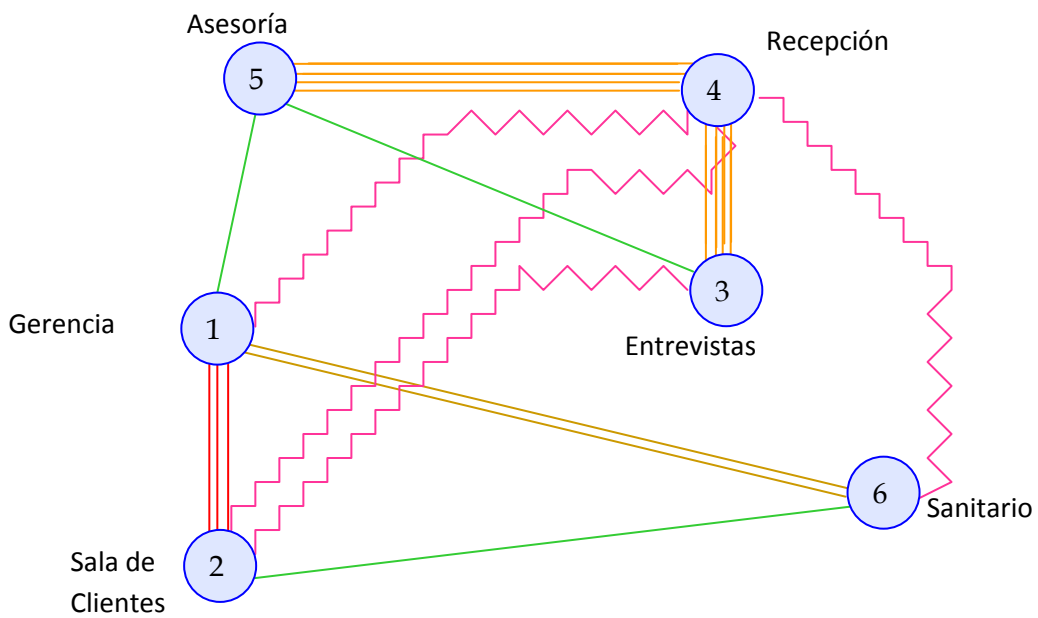
Con el diagrama de relación de actividades se realiza el diagrama de hilos, este utiliza el código de líneas y permite visualizar la distribución que tendrá la planta completa. En el diagrama de hilos que a continuación se presenta se utiliza las seis áreas del diagrama de relación de actividades.

Tabla 62 Diagrama de Hilos.

Letra	Cercanía	Líneas
A	Absolutamente necesario	
E	Especialmente importante	
L	Importante	
O	Común	
U	Sin importancia	
X	Indeseable	

Elaborado por: La Autora.

Figure 23 Diagrama de Hilos



Elaborado por: La Autora.

5. Proceso de Investigación Marketing y Mercadeo.

5.1 Plan de Marketing.

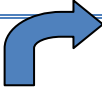
La propuesta del plan de marketing, permitirá dar a conocer y posicionar a la empresa de asesoría laboral “**TRABAJO EFECTIVO**” en el mercado objetivo; con los resultados obtenidos en la investigación de mercados se determinó las tendencias y preferencias de los clientes potenciales, información que ayudará en la planificación y formulación estratégica de marketing. Facilitando implementar y ejecutar el plan de negocios.

5.1.1 Descripción del Marketing Mix del Servicio.

5.1.1.1 Producto.

Tabla 63 Ciclo de Vida del Producto.

111111

	Germinación	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Etapa5					
Etapa4					
Etapa3					
Etapa2		Ejecución del Proyecto			
Etapa1	Localización Actual				

Elaborado por: La Autora.

El plan de negocios se encuentra actualmente en la primera etapa dentro de la clasificación de ciclo de vida del producto, debido a que se está realizando el estudio precedente, mediante la elaboración del Proyecto Profesional de Grado, en el cual se desarrollará de manera total una propuesta consistente.

Tabla 64 Holding de Servicios

Holding de Servicios.		
Nº	Línea de Producto	Servicios
1.	Asesoramiento y Capacitación Laboral.	Capacitación para la búsqueda de empleo.
2.		Asesoramiento personalizado.
3.		Elaboración de hojas de vida y documento relacionados.
4.		Entrenamiento para la elaboración de Test Psicotécnicos.
5.		Información de vacantes (Bolsa de Empleo).
ELABORADO POR: La autora.		

5.1.1.2 Descripción del Producto.

Asesoramiento y Capacitación Laboral.

Se denomina así al servicio mediante el cual se aconseja o sugiere a las personas desempleadas; usar medios, formas y técnicas eficientes con las cuales su aplicación y presentación ante un entrevistador o empleador; cause una buena impresión que impulse su acceso y ocupación a esa plaza de laboral.

Capacitación para la Búsqueda de Empleo: preparación y entrenamiento mediante el cual las personas sin empleo, utilicen de manera adecuada los distintos medios de búsqueda laboral como:

- Clasificados en la Prensa: Ayudándoles a planificar rutas de búsqueda laboral, lo que les permitirá disminuir gastos y optimizar tiempo.
- Bolsas de Empleo Web: Capacitarlos para que las personas conozcan las diferentes páginas existentes, adiestrarlos para la creación de su perfil en estas páginas.
- Búsqueda Directa: Entrenar a las personas, para que asistan directamente a las empresas, dándoles técnicas para su comportamiento y presentación en las instituciones públicas y privadas y puedan dejar su hoja de vida.

Asesoramiento Personalizado: es el servicio mediante el cual la empresa y el capacitador realiza talleres con los cuales se ayude a las personas desempleadas a recuperar su confianza, mantener una actitud positiva, conocer más sobre sus valores, capacidades aptitudes.

Elaboración de Hojas de Vida y Documento Relacionados: Facilitar a los usuarios conocimientos y técnicas para realizar cartas de solicitud de empleo, formas para redactar sus hojas de vida y tips para comportarse en la entrevista laboral.

Entrenamiento para la Elaboración de Test Psicotécnicos: Los test psicotécnicos son pruebas que permiten apreciar aptitudes o capacidades. Razón por la cual se enseñará a las personas que no deben tenerles miedo, ya que no ofrecen una dificultad extrema, solo requieren mucha práctica. Y es eso lo que aprenderán en el centro de capacitación en el desarrollo de las siguientes aptitudes.

- **Aptitudes Verbales:** se miden por medio de ejercicios de ortografía, sinónimos, antónimos, analogías verbales, vocabulario.
- **Aptitudes Numéricas:** se trata de operaciones elementales y problemas sencillos de razonamiento numérico.
- **Aptitudes de Razonamiento:** se trata de series de números, de letras, de figuras, dominós, monedas, etc.
- **Capacidad administrativa:** Archivos, ordenación alfabética, resistencia a la fatiga, detección de errores.

Información de Vacantes (Bolsa de Empleo): A través de alianzas estratégicas con empresas, se creara un sistema de Data Basic y un cruce de información mediante el cual llegue a la empresa de asesoramiento anuncios laborales, mismos que serán filtrados y enviados a las personas que son clientes de la institución; además se publicarán en una cartelera de acceso público el listado de anuncios diariamente recibidos.

Los talleres ofertados por la empresa serán realizados en laboratorios adaptados para la capacitación, los mismos que contarán con los equipos, sistemas, instrumentos y materiales necesarios para el aprendizaje de los asistentes.

La empresa “TRABAJO EFECTIVO” estará a la vanguardia en la actualización de técnicas y tecnologías, mediante investigaciones constantes y modernas que ayuden a ofertar servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

Al ser una empresa de servicios es bueno recalcar que su intangibilidad conlleva consigo varias características propias de su género, por lo tanto existirán casos en los que solo se ofrecerá el servicio y otros en los que el servicio se vinculará a algo físico como: diplomas, certificados y cartas de recomendación.

Propiedades del Servicio.

Intangibilidad: no se puede palpar el servicio que ofrece la empresa, los posibles clientes no pueden ver de forma física lo que obtendrán a cambio de su dinero, por lo tanto se deberá presentar de antemano opiniones y cartas de recomendación de clientes anteriores para una mayor confianza por parte del cliente.

Inseparabilidad: el servicio no se puede separar de quien lo brinda, por lo general se produce y consume al mismo momento; esto será en los talleres de capacitación y en cada una de las asesorías brindadas por la empresa.

Heterogeneidad: cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa deberá mantener algo de estandarización, a pesar de que es difícil la exactitud del servicio ya que cada momento es distinto y cada persona de igual manera.

Perecibilidad: El servicio no se puede mantener almacenado, por lo tanto sería imposible mantener sistemas de inventarios ya que el servicio se produce en el momento y su capacidad de aumento es limitada. Es por eso que es importante planificar los turnos y tiempos de atención al cliente.

Propiedad: la empresa de asesoramiento cobrará a los clientes por el uso o acceso a los diferentes servicios de asesoramientos y capacitación ofertados de la empresa. Será necesario para la empresa establecer tiempos de duración de cada uno de los talleres y jornadas de asesoramiento.

5.1.2 Precio.

La forma mediante la cual se fijarán los precios de cada uno de los servicios que ofrecerá la empresa será en función de los costos.

Tabla 65 Precios

EMPRESA "UTRERAS & ASOCIADOS"				
FIJACIÓN DE PRECIO EN BASE A COSTOS Y COMPETENCIA				
#	SERVICIOS	COSTO SERV.	MARGEN UTILIDAD	PVP
1	CAPACITACIÓN	22,26	124%	49,86
1	DESARROLLO DE TEST PSICOTÉCNICOS	16,76	49%	24,97
1	ASESORÍA INDIVIDUAL.	12,76	135%	29,99
1	INFORMACIÓN DE VACANTES	12,26	22%	14,96
				119,78

Elaborado por: La Autora.

5.1.3 Plaza.

La empresa deberá trazar sus esfuerzos, con la finalidad de reducir sus costos y el tiempo de entrega de los servicios, optimizando sus canales de distribución los cuales permitan al cliente tener un rápido acceso a los servicios de la empresa.

Selección del Canal de Distribución: la empresa para realizar la oferta de sus servicios implementará canales de distribución directa e indirecta.

- **Canal Directo:** será mediante el local de servicios ubicado en la esquina de las avenidas 6 de Diciembre y Orellana, en la ciudad de Quito donde el cliente podrá solicitar los distintos servicios ofrecidos por la empresa.
- **Canal Indirecto:** la empresa contará con un equipo de ventas altamente capacitado los cuales realizarán visitas puerta a puerta manteniendo bases de datos.

Criterios Usados para Seleccionar los Canales de Distribución.

- **Cobertura del mercado:** al utilizar los dos tipos de canales de distribución como el directo e indirecto, permitirá a la empresa llegar de distintas maneras al consumidor final; y por ende aumentar sus ventas e incrementar de manera más rápida su participación de mercados.
- **Control:** se deberá implementar un registro de eficiencia en cuanto a la atención al cliente en el local, además se mantendrá un seguimiento continuo a la fuerza de ventas mediante el planteamiento y cumplimiento de metas y objetivos.
- **Costos:** con la implementación de canales de distribución indirectos la empresa debe implementar un sistema de remuneración para los vendedores ofreciéndoles comisiones por metas cumplidas.

Los canales de distribución en las empresas de servicios se enfocan en tres grandes áreas sumamente importantes y necesarias detalladas a continuación.

Reducción del tiempo de espera.- Disminuir el tiempo de espera para brindar la atención a los clientes, esto se logrará con la implementación del proceso de servucción. Este es un factor clave en el mantenimiento de la calidad del servicio.

Administración de la capacidad del servicio.- Para un fabricante esto se arregla surtiendo su almacén durante los periodos de demanda pico, lo cual no es tan sencillo para las empresas de servicios, ya que si no tienen capacidad para satisfacer la demanda, deben de rechazar algunos posibles clientes, bajar los niveles de servicio, o aumentar su capacidad instalada. A través del análisis del comportamiento del mercado se deberá establecer temporadas en las cuales la demanda aumente y la empresa deba contratar personal temporal si fuera necesario.

Mejoramiento de la entrega.- Estos nuevos canales son capaces de prolongar el tiempo de servicio, será necesario implantar una página web donde puedan encontrar información de lo recibido en los talleres; así como noticias e información complementaria.

5.1.4 Promoción.

La empresa deberá implementar un plan comunicacional mediante el cual informe al mercado objetivo la actividad que realiza; servicios y beneficios que ofrece.

Para esto utilizará varias formas para llegar al cliente final, a través de un Plan de Comunicación que contenga:

- **Diseño de Imagen Corporativa:** la imagen corporativa se diseñará para presentar de forma atractiva la empresa ante el mercado objetivo, de modo que la organización pueda provocar un interés entre los consumidores, genere riqueza de marca y facilite así ventas del servicio.
- **Manual Corporativo:** se creará el documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio e institución. En él, se definirán las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, con especial dedicación a aquellos mediante los cuales se persuadirá a los clientes.
- **Plan de Medios:** la empresa tiene la necesidad de implementar una planificación de la organización, mediante la cual establezca el brief publicitario para ofrecer de manera creativa los servicios de asesoramiento; captando el interés, deseo y solicitud de servicios.

5.1.5 Personal.

La empresa deberá realizar su búsqueda y selección de personal a través de filtros de aptitudes, con el fin de contar con el personal apto para ofertar un servicio de calidad.

Importancia del Personal: La empresa de servicios de Asesoramiento y Capacitación Laboral “Trabajo Efectivo” tendrá la convicción, de que el contar con un personal calificado y de alto rendimiento, es un beneficio global y corporativo mediante el cual podría obtener los resultados deseados y logre satisfacer las demandas de sus clientes.

Personal Outsourcing: es una forma de contrato mediante el cual la empresa tratará de ahorrar recursos, en la contratación y manejo de parte del personal de la empresa; ya que si el cliente llegará a necesitar servicios legales y psicológicos estos serán cargado al cliente.

Personal de Contacto: la empresa de asesoramiento y capacitación laboral mantendrá una capacitación constante de atención al cliente para su recepcionista, secretaria, instructores y vendedores, ya que son ellos el primer contacto con el cliente.

Para ello, resulta imprescindible recordar al personal de contacto normas elementales de atención a clientes, éstas a las que tan habituados.

- No gritar.
- Hablar de frente y con naturalidad.
- Hablar ni deprisa, ni demasiado despacio.
- Dar la información completa, no con palabras sueltas.
- No gritar.
- Hablar de frente y con naturalidad.
- Hablar ni deprisa, ni demasiado despacio.
- Dar la información completa, no con palabras sueltas.

Calidad Funcional: la empresa debe mantener una planificación adecuada de cada uno de sus servicios, de esta manera tendrá establecido tiempos de duración y disminuirá cuellos de botellas en el proceso de servucción.

Marketing Interno: el cumplir con niveles de calidad en el rendimiento del personal será prioritario para la empresa, ya que cuando el colaborador se siente reconocido por su empleador su actitud y aptitud ante el cliente es mayor. Por lo tanto la empresa “Trabajo Efectivo” deberá reconocer la labor y desempeño de sus colaboradores de forma económica y profesional.

5.1.6 Physical Evidence.

Al ser “Trabajo Efectivo” una empresa de servicios, la implementación de evidencia física ayudará a crear el ambiente y la atmósfera adecuada para influir en las percepciones del servicio que tengan los desempleados, a través de evidencias físicas del servicio obtenido por el cliente.

Evidencia Periférica: se posee como parte del servicio, pero tiene poco valor independiente del servicio mismo. Es por ello que la empresa hará tangible sus servicios con la entrega a los clientes de bolígrafos, folders, llaveros y para su segmento de clientes exclusivos maletines, con logotipos de la empresa.

Evidencia Esencial: no se posee como parte del servicio, pero es de suma importancia en la decisión de compra del cliente. Para esto la empresa contará con instalaciones adaptadas técnica y tecnológicamente para ofrecer el servicio; adicional contará con una imagen corporativa adecuada y llamativa mediante la cual se cree una impresión de seriedad y eficiencia en el servicio de la empresa en la mente del cliente.

5.1.7 Procesos.

La empresa deberá tener establecido el proceso de atención al cliente y otro proceso para los talleres de capacitación, esto facilitará el cumplimiento de tiempos y ayudará a ser más eficientes en el servicio que soliciten las personas desempleadas.

- Proceso para contestar llamadas telefónicas.
- Proceso para saludar al cliente en oficina.
- Proceso de inscripciones.
- Proceso de enseñanza

5.2 Base Filosófica.

5.2.1 Matriz Foda.

Realizar un diagnóstico FODA para la Empresa “Trabajo Efectivo” es una condición para conocer si la empresa se encuentra en una buena posición interna y externa para posteriormente intervenir y formular estrategias adecuadas. La matriz FODA es un instrumento viable para realizar el análisis de la empresa a crear, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar esta matriz.

Figura 25 Matriz Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el Negocio.• Poca Competencia.• Servicios Innovadores.• Uso de Tecnología.• Alianzas Estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">• Crisis Mundial.• Crédito para Microempresas.• No existe Capacitación.• Incentivos para la Producción.• Índice de Desempleo Sube
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta Liquidez Usuarios.• Competencia Desleal.• Ofertas Laborales insuficientes.• Desconocimiento del Servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad Social.• Servicio Gratuitos.• Cierre de Empresas.• Regulación Importaciones.

Fuente: investigación directa.

Elaborado Por: La autora.

Figure 26 Matriz 16. FODA Cruzado.

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
	Índice de Desempleo Sube	Incentivos para la Producción	No existe Capacitación	Crédito para Microempresas	Crisis Mundial		Cierre de Empresas	Regulación Importaciones	Crisis Mundial	Servicio Gratuitos	Inestabilidad Social	
FORTALEZAS												
Experiencia en el Negocio	3		3		3	9	2		3	2	2	9
Poca Competencia	4	1		1	4	10		2		2		4
Servicios Innovadores	4	3	2		1	10		1	3	1	2	7
Uso de Tecnología	4	2		2	1	9	2	2		3		7
Alianzas Estratégicas	4	1		3		8		2		4		6
	23	8	5	7	9		4	7	6	9	4	
DEBILIDADES												
Falta Liquidez Usuarios	2	2		4	3	11		1		2		3
Competencia Desleal			2		1	3	1	1	1	4	2	9
Ofertas Laborales insuficientes	2	4		4	3	13	4	3	3	2	3	15
Desconocimiento del Servicio	3		2	1		6	2	2	1	1	1	7
	7	6	4	9	7		7	7	5	7	3	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado Por: La autora.

Análisis.

Se puede apreciar en la matriz FODA CRUZADA, que en el mercado de servicios, la empresa contará con grandes oportunidades para su ingreso los

cuales podrían ser beneficiosos si aprovecha sus fortalezas, y disimula adecuadamente sus debilidades.

Experiencia en el Negocio: permitirá aprovechar el conocimiento de la persona, para lograr aplicar estrategias de alianza estratégica con otras empresas para ser más efectivos en la satisfacción de los clientes.

Poca Competencia: al ser pocos los competidores en el mercado y a su vez ser poco conocidas se podría usar medios adecuados para captar ese potencial mercado.

Servicios Innovadores: es una ventaja adecuada para llegar al mercado objetivo, ya que capacitar a alguien para que posteriormente aumente sus ingresos será sumamente atractivo.

Uso de Tecnología: la aparición de sistemas adecuados para anuncios laborales y conexión de redes con empresas generadoras de empleo, ayuda enormemente para ser más eficientes y facilitar la labor de la empresa.

Alianzas Estratégicas: la creciente demanda de empresas que busquen una ayuda para reclutar su personal es otra ventaja de la cual se podría beneficiar la empresa de asesoramiento y capacitación laboral.

5.3 Base Estratégica.

El análisis situacional del servicio y aplicación estratégica es necesario e indispensable para aplicar estrategias para los servicios que ofrecerá la empresa en función de ciertas características.

- El servicio es novedoso, tiene poca competencia.
- Por la categoría del servicio está dirigido a grupos específicos.
- El potencial del servicio supera el 70% en el D.M. de Quito.

5.3.1 Matriz Boston Consulting Group.

El uso de la matriz BCG, permitirá a la empresa determinar en qué posición se encuentra el producto, y la participación en el mercado que el mismo tendría; facilitando tomar decisiones estratégicas para determinar qué productos son los que requieren inversión y pueden obtener una buena participación.

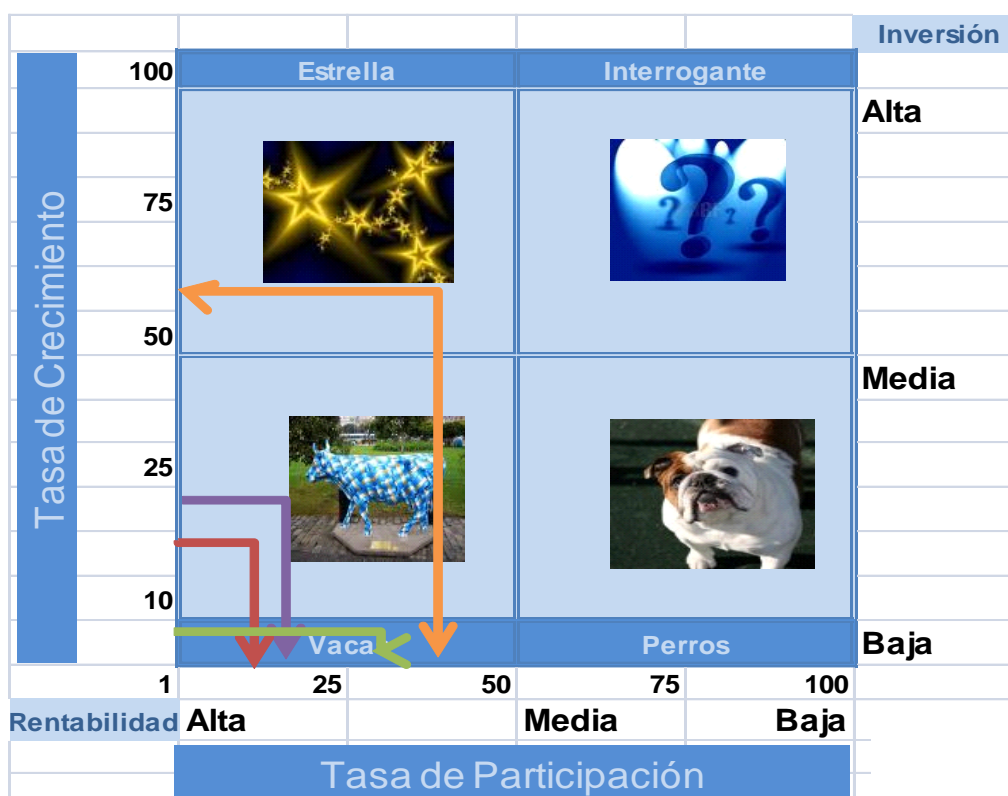
Tabla 66 Matriz Boston Consulting Group.

Productos	% Particip.	Clientes	% Crec.	Ventas
CAPACITACIÓN	43,3	1542	61	76907
DESARROLLO DE TEST	14,8	1108	22	27665
ASESORÍA INDIVIDUAL	10,8	527	13	15809
INFORMACIÓN DE VAC	31,1	385	5	5754
Total	100	3562	100	126135,28

Fuente: investigación directa.

Elaborado Por: La Autora.

Figure 27 BCG



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>.

Elaborado por: La Autora.

Análisis Matriz BCG.

Según la elaboración e implementación de la matriz se puede observar que el producto de Capacitación Laboral se encuentra en el indicador estrella, su participación en el mercado y su crecimiento es alto por lo tanto se debería invertir en este producto para que su participación y rentabilidad se mantengan. Para los servicios de Asesoría Individual, Información Vacantes y Test Psicotécnicos se ubicaron en el cuadrante vaca lechera lo que quiere decir que tendrán alta participación en el mercado pero su crecimiento es bajo lo cual indica que requiere poca inversión para mantenerse.

Estrategias sugeridas según la Matriz B.C.G.

Según los cuadrantes en los cuales se encuentran los productos en la Matriz B.C.G, se sugiere implementar estrategias para una mayor comercialización del producto.

- Productos Estrellas: estrategias de desarrollo y diferenciación del producto.
- Productos Interrogantes: desarrollo de productos, desarrollo de mercados y estrategias de integración.

5.3.2 Matriz Ansoff.

La empresa de servicio “Trabajo Efectivo” usa la estrategia de decisión ANSOFF la misma que pide analizar la situación actual de cada uno de los servicios que oferta la empresa y en base a su ubicación se podrá determinar estrategias a aplicar para penetrar el producto en el mercado de manera eficiente.

Figure 28. Ansoff Productos

		Ansoff	
		EXISTENTES	NUEVOS
		Productos	
Mercados	EXISTENTES	Penetración Mercados 'Trabajo Efectivo' * Capacitación. * Asesoría Personalizada. * Test Psicotécnicos. * Información Vacantes.	Desarrollo de Producto
	NUEVOS	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: investigación directa.

Elaborado Por: La autora.

Análisis Matriz Ansoff.

En esta sección se evaluará la mejor forma de penetrar en el mercado para dar asesorías a las personas desempleadas y subempleadas empresas que existen en el DM de Quito y la posibilidad de desarrollar nuevos mercados a

futuro, en el que se deberá implementar estrategias para que las barreras de entrada a la creación de la Empresa de asesoría laboral disminuyan.

4.4 Evaluación Estratégica Competitiva.

EVALUACIÓN CON LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores	La amenaza que presenta de inicio la Empresa Utreras y Asociados para desempleados y subempleados por parte de sus competidores es reducida, debido a la falta de interés que existe en este campo, sin embargo cabe recalcar que esto es por tiempo limitado, ya que estos servicios como tal, ofrecen nuevas alternativas de desarrollo empresariales y se convierte en nuevas oportunidades para la entrada de entes competitivos importantes y que desea incursionar en el mercado.
2.- La rivalidad entre los competidores	Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados y ofrezcan servicios similares sin costo para los beneficiarios, con campañas publicitarias de carácter político; En este caso en particular debido a la magnitud de la considerada competencia.
3.- Poder de negociación de los proveedores	Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Sin embargo y considerando que no existe una lucha entre los competidores fuerte es más fácil adquirir los insumos y elegir al proveedor que más conviene como empresa.
4.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Sería muy crítica la situación y se complicaría si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad. Sin embargo es importante destacar que la asesoría laboral es definida y con mucha diversidad para ofrecer que con el diseño de buenos planes se puede llegar a fidelizar sin ningún problema.
5.- Poder de negociación de los compradores	Es difícil una situación donde los clientes están muy bien organizados y definidos al momento de adquirir un producto, ya que muchos tienen clara una Fidelización del mismo, pero cuando un producto y su diversidad es algo nueva e innovadora se puede llegar a fidelizarlos para que lleguen a formar parte de la cartera de clientes de la empresa de manera que se cubran las necesidades de los mismos según las exigencias que presentan.

	Un aspecto difícil será la falta de liquidez de muchos usuarios.
--	--

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: La autora.

4.4.1 Propuesta de Marketing Estratégico.

Aspectos Generales
<p>Obtener una participación del 12.21% anual del mercado objetivo propuesto, ya que debido a la existencia de un volumen de empresas inaprovechado y a la capacidad de las instalaciones se puede acaparar este valor anualmente, ver cuadro de capacidad de servicio.</p>
<p>Diseñar un sistema publicitario que permita dar a conocer a la empresa y al servicio que presta, para llegar al mercado objetivo del DM de Quito, para cada año.</p>
<p>Mantener, difundir y fidelizar la imagen corporativa de la Empresa para que de 1 a 5 años sea reconocida por el mercado objetivo establecido.</p>
<p>Evaluar semestralmente los servicios y costos que en el mercado funcionan, con la finalidad de que los clientes reciban calidad en el servicio y precios convenientes.</p>

Producto.

La empresa contará con servicios de capacitación, que de acuerdo a la investigación de mercados son considerados estrellas y el resto considerados vacas lecheras; por lo que la empresa se enfocará en la inversión de los mismos desarrollando estrategias que mantengan esta posición.

Realizar encuestas semestrales a los clientes reales y potenciales, para conocer la satisfacción y los requerimientos del servicio.

Medir los beneficios económicos que tendrá la aplicación de la presente propuesta.

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado Por: La autora.

Objetivo estratégico del producto.

Ofrecer un servicio exclusivo de excelente calidad, el cual cuente con un adecuado proceso de servucción, derivado del uso de talento humano y técnicas modernas de enseñanza que cumplan con estándares de calidad y efectividad.

Estrategias.

1. Desarrollo del producto.
2. Diferenciación del producto.

Tácticas.

Desarrollo del producto, a través de un mejoramiento continuo, para lo cual se contratarán personas capacitadas y experimentadas que realicen investigaciones constantes de las nuevas tendencias didácticas, técnicas y tecnológicas en cuanto a formas de capacitar y medios de consecución de empleo, que permita mantener un liderazgo en el mercado de ocupación laboral.

Diferenciación del producto, ofrecer un servicio de calidad mediante la capacitación y motivación constante del personal lo cual permitirá un desarrollo eficiente en el momento de entregar el servicio, además realizar un servicio post venta a través de medios comunicación como el internet, teléfono y encuestas de opiniones y sugerencias conociendo los criterios acerca del servicio y lo más importante conocer si los clientes se mantienen en el empleo conseguido, contribuyendo al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Control.

El Departamento de Servicios y Marketing deberán ser los encargados de evaluar, ejecutar y controlar el cumplimiento de las estrategias.

Precio.

El precio es uno de los factores primordiales a ser tomados en cuenta por los posibles clientes y la empresa; se considera que es aquí donde se obtendrán estrategias de ingresos y ganancias para la organización.

Objetivo estratégico del precio.

Establecer precios competitivos para los clientes potenciales utilizando estrategias de marketing brindando así un servicio de calidad.

Estrategia de Precio.

Liderazgo en costos.
Integración hacia delante.

Tácticas.

Liderazgos en costos, ofrecer servicios a precios competitivos a través de alianzas estratégicas, permitiendo obtener descuentos especiales y preferencia por las empresas que solicitan trabajadores, implementando un adecuado sistema de pago en efectivo, cuotas o tarjeta de crédito el cual facilite la transacción tanto para el cliente como para la empresa.

Integración Delante, esto se logrará a través de empresas que busquen nuestro servicio para conseguir personal sin ningún costo; a cambio ellos darán preferencia a las personas que tengan el aval de la empresa Trabajo Efectivo, lo que reducirá los costos del servicio y a su vez un análisis a la competencia permitiendo conocer sus estrategias de precios, después de todo este proceso realizar un análisis financiero para poder determinar el costo de prestación del servicio y compararlo con el de la competencia estableciendo un margen de ganancia rentable para el desarrollo y crecimiento de la empresa, entregando un producto a un precio competitivo.

Control.

A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de Gerencia General en coordinación con contabilidad.

Plaza.

La plaza se referirá al lugar en el cual se encontrará la empresa ejerciendo sus actividades productivas y comerciales, el proceso mediante el cual llegará al cliente final para poder brindar sus servicios. La distribución directa será a través de un local comercial ubicado en la esquina de las Av. Orellana y seis de diciembre y a través de la fuerza de ventas.

Objetivo estratégico de la plaza.

Comercializar los productos optimizando los canales de distribución los mismos que serán directos e indirectos.

Estrategia de plaza.

Penetración de Mercados.

Tácticas.

Distribución directa, a través del local comercial se ofertará el producto directamente al consumidor final, otorgándole mayores beneficios y garantizando un servicio de alta calidad con un personal de venta y capacitación altamente apto.

Distribución indirecta, a través de un equipo de venta se realizará alianzas estratégicas con empresas, marketing puerta a puerta y en cadena.

Control.

A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de Marketing en coordinación con Ventas.

Promoción.
Objetivo estratégico de la promoción.
Utilizar medios de comunicación para ofertar el producto de manera eficiente e informar de los beneficios que se brindará a los clientes con un servicio de calidad y competitivo.
Estrategia de promoción.
<p>Posicionamiento de marca.</p> <p>Participación en el mercado.</p> <p>Fidelización de Clientes.</p>
Tácticas.
<p>Crear una imagen corporativa que identifique a la empresa de la competencia con colores llamativos, marca fácil de recordar y posicionar</p> <p>Utilizar medios de comunicación como material P.O.P paneles, revistas, Internet y radio para poder promocionar el servicio y llegar a un mercado más amplio.</p> <p>Entregar artículos promocionales como llaveros, bolígrafos, shopping bag entre otros y descuentos especiales para los clientes frecuentes premiando su fidelidad y consumo.</p> <p>Material impreso para poder posicionar la marca, como hojas volantes, trípticos, afiches, entre los principales que permitirán dar a conocer los productos y beneficios.</p>
Control.
A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de Marketing.

Personal
<p>El personal es la base más importante en la cual se levanta una organización y es eje fundamental de su éxito o fracaso; por lo tanto la empresa debe enfocar estrategias de mejoramiento continuo y reconocimiento profesional para todo su personal; adicionalmente se debe reconocer económicamente el esfuerzo realizado por ellos.</p>
Objetivo estratégico del personal.
<p>Mantener al personal de la empresa satisfecho, a través de un sistema adecuado de reconocimiento profesional y remunerativo para que los colaboradores trabajen a buen ritmo eficientemente.</p>
Estrategia del personal.
<p>Remuneración Económica. Reconocimiento Profesional.</p>
Tácticas.
<p>Remuneración económica, mantener una tabla de salarios acordes y competitivos en el mercado, durante el proceso de introducción de la empresa al mercado. Además se implementará la entrega de bonos por cumplimiento de metas y ventas individuales y corporativas.</p> <p>Reconocimiento Profesional, a través de un excelente trato a todo el personal que labora en la empresa, cuando la situación se preste, brindar ascensos al personal que se encuentre apto para cubrir vacantes y nuevos puestos.</p>
Control.
<p>A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de Gerencia General en coordinación con Marketing y Contabilidad.</p>

Physical Evidence
<p>La evidencia física o la presentación del servicio es un elemento que la empresa agregará al marketing mix, en el caso de los servicios. Para esto la empresa debe destinar parte del presupuesto para invertir en productos promocionales con logos de la empresa en los cuadernos, libros de trabajo, bolígrafos etc. También es importante el mantener modernizada y actualizada la imagen corporativa de la empresa ya que es un factor decisivo para adquirir un servicio.</p>
<p>Objetivo estratégico de la evidencia física.</p>
<p>Hacer tangibles los servicios que oferta la empresa a través de la implementación de un pack del taller, con la marca de la empresa manteniendo un buen manejo de la imagen corporativa de la empresa, para que los clientes puedan mantener el servicio incluso cuando esté haya finalizado.</p>
<p>Estrategia de la evidencia física.</p>
<p>Evidencia Periférica. Evidencia Esencial.</p>
<p>Tácticas.</p>
<p>Evidencia Física, abastecer a los clientes de la empresa un kit para el taller, el mismo que estará compuesto por un bolso de tela, un manual y un bolígrafo con los logos de la empresa.</p> <p>Evidencia Esencial, mantener una imagen corporativa atractiva para los clientes de la empresa, el cual refleje seriedad, elegancia, cumplimiento y eficiencia.</p>
<p>Control.</p>
<p>A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de Marketing.</p>

Procesos.

La implementación de procesos aplicados a cada uno de los servicios que oferta la empresa, optimiza por general todos los recursos de la organización beneficiando de manera absoluta en la entrega del producto y servicio al cliente.

Objetivo estratégico de procesos.

Obtener los manuales de procesos de la empresa, a través del levantamiento de información de tiempos e insumos de cada uno de los servicios para optimizar los recursos tecnológicos y económicos de la empresa manteniendo un eficaz cumplimiento por parte del talento humano.

Estrategia de procesos.

Implementación del manual de procesos.

Tácticas.

Realizar pruebas de campo mediante la cual se logre determinar tiempos en todo el proceso de entrega del servicio desde el ingreso del cliente hasta su salida; adicionalmente se determinara los tiempos e insumos requeridos para la entrega de todos los servicios de la empresa.

Control.

A cargo de esta estrategia, se encontrará el departamento de servicios.

5.3.3 Plan Operativo de Marketing.

OBJETIVOS BÁSICOS	ESTRATEGIAS A SEGUIRSE	TÁCTICA	ACTIVIDAD	ONOGRAMA MENSUAL DE CUMPLIMIEN												Costo Aprox. \$	Períodos de control y	ÁREAS RESPONSABLES.
				E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D			
1. Producto																		
Ofrecer un servicio exclusivo de excelente calidad, el cual cuente con un adecuado proceso de servucción, derivado del uso de talento humano y técnicas	Desarrollo del producto.	a través de un mejoramiento continuo, para lo cual se contratarán personas capacitadas	Investigaciones Constantes.	x			x			x				x		500,00	Trimestral	Servicios.
	Diferenciación del producto.	Capacitación y motivación constante al personal.	Seminarios de capacitación.						x						x	1000,00	Semestral	Servicios.
2. Precio																		
Establecer precios competitivos para los clientes potenciales utilizando estrategias de marketing brindando así un servicio de calidad.	Liderazgo en costos.	Ofrecer servicios a precios competitivos a través de alianzas estratégicas.	Convenios Interinstitucionales.	x			x			x				x		Nómina.	Trimestral	Gerencia General.
	Integración hacia delante.	A través de empresas que busquen nuestro servicio para conseguir personal sin ningún costo.	Obtener preferencias a cargos laborales.		x				x					x		Nómina.	Trimestral	Gerencia General.
3. Plaza																		
Comercializar los productos optimizando los canales de distribución.	Distribución Directa.	A través del local comercial se ofertará el producto directamente al consumidor final con un personal de venta altamente preparado.	Atención personalizada.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nómina.	Permanente	Marketing.
	Distribución Indirecta.	A través de un equipo de venta se realizará alianzas estratégicas con distribuidores al por mayor de la marca de la empresa en zonas centro, norte y sur de la ciudad.	Ventas directas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nómina.	Permanente	Marketing.
4. Promoción																		
Utilizar medios de comunicación para ofertar el producto de manera eficiente e informar de los beneficios que se brindará a los clientes con un servicio de calidad y competitivo.	Posicionamiento de marca.	Crear una imagen corporativa que identifique a la empresa de la competencia con colores llamativos, marca fácil de recordar y posicionar	Utilizar medios de comunicación como material P.O.P paneles, revistas, Internet y radio para poder promocionar el servicio y llegar a un mercado más amplio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2372,00	Permanente	Marketing.
	Fidelización de Clientes.	Entregar artículos promocionales como llaveros, bolígrafos, shopping bag entre otros y descuentos especiales para los clientes frecuentes premiando su fidelidad y consumo.	Entregas continuas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1296,00	Permanente	Marketing.

5. Personal																			
Mantener al personal de la empresa satisfecho, a través de un sistema adecuado de reconocimiento profesional y remunerativo para que los colaboradores trabajen a buen ritmo eficientemente.	Remuneración Económica.	Mantener una tabla de salarios acordes y competitivos en el mercado. Además se implementará la entrega de bonos por cumplimiento de metas y ventas	Pagos puntuales y justos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nómina.	Permanente	Contabilidad.
	Reconocimiento Profesional.	A través de un excelente trato a todo el personal que labora en la empresa, cuando la situación se preste, brindar ascensos al personal que se encuentre apto para cubrir vacantes y nuevos puestos.	Asensos ocupacionales y profesionales.													x	Nómina.	Anual.	Gerencia General.
6. Physical Evidence																			
Hacer tangibles los servicios que oferta la empresa a través de la implementación de un pack del taller, con la marca de la empresa manteniendo un buen manejo de la imagen corporativa de la empresa, para que los clientes puedan mantener el servicio incluso cuando esté haya finalizado.	Evidencia Periférica.	Abastecer a los clientes de la empresa un kit para el taller, el mismo que estará compuesto por un bolso de tela, un manual y un bolígrafo con los logos de la empresa.	Entrega de útiles para desarrollo del taller.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Costo del servicio.	Permanente	Marketing.
	Evidencia Esencial.	Mantener una imagen corporativa atractiva para los clientes de la empresa, el cual refleje seriedad, elegancia, cumplimiento y eficiencia.	Entrega de artículos promocionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Promoción	Permanente	Marketing.	
7. Procesos																			
Obtener los manuales de procesos de la empresa, a través del levantamiento de información de tiempos e insumos de cada uno de los servicios para optimizar los recursos tecnológicos y económicos de la empresa.	Implementación del manual de procesos.o.	Realizar pruebas de campo mediante la cual se logre determinar tiempos en todo el proceso de entrega del servicio desde el ingreso del cliente hasta su salida.		x													Proyecto	Anual	Servicios.
Elaborado por : el autor			TOTAL														5168,00		

5.4 Brief Publicitario.

5.4.1 Imagen Corporativa.

Es importante definir una identidad corporativa para la empresa “Trabajo Efectivo” la que permita crear una imagen de la empresa ante la sociedad, para esto se procedió al diseño del Imago tipo y slogan de la Empresa de Asesoramiento Capacitación Laboral. La imagen corporativa es la manera por la cual transmitirá, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al mercado objeto. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

En resumen la Imagen Corporativa será la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado. Al ver su Imago tipo constantemente esta se irá quedando fija en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto o servicio se imaginará su Imago tipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

Problemas Comunicacionales.

La siguiente Matriz evalúa el nivel de ubicación de la empresa dentro de los problemas comunicacionales, del 1 al 5, siendo el más alto el de mayor conflicto comunicacional.

Tabla 67 Matriz Problemas Comunicacionales

PROBLEMAS COMUNICACIONALES	Nivel en la Empresa.	Incidencia.
Información.	5	Alta
Concientización.	5	Alta
Persuasión	5	Alta
Posicionamiento	5	Alta

Elaborado por: La Autora.

Según la matriz evaluativa de Problemas Comunicacionales, se puede observar que la empresa tiene que solucionar varios inconvenientes de comunicación, esto a su vez es lógico ya que es una empresa nueva que planea ingresar al mercado.

Definición de los Problemas Comunicacionales.

Información: Para la empresa de Asesoramiento y Capacitación Laboral, será sumamente necesario dar a conocer al mercado objetivo; los servicios que ofrece; y las necesidades que busca satisfacer.

Concientización: Al ser una empresa nueva, el mercado desconoce por completo el giro de negocio de la empresa y los productos que ofrece y beneficios que sus productos brindan. Por lo tanto se deberá dar a conocer la importancia de solicitar los servicios ofertados.

Persuasión: El mercado no cuenta con motivo alguno para adquirir los productos de la empresa. Por lo tanto se deberá encaminar el plan de medios a generar el interés de acudir al centro de capacitación.

Posicionamiento: Al no contar con canales positivos de comunicación, la empresa no podrá ocupar un sitito en la mente del consumidor. Al ser nueva es

completamente desconocida y todas sus estrategias estarán encaminadas a que la empresa ocupe un lugar primordial en la mente de los usuarios.

En conclusión, la empresa deberá buscar la implementación de una adecuada campaña de comunicación integral para poder ingresar de manera firme y eficiente en el mercado.

Objetivos Comunicacionales.

- Diseñar la imagen corporativa de la empresa, mediante el uso adecuado de la cromática, isotipo y logotipo; creando en el consumidor la imagen y personalidad de la empresa.
- Promocionar a la empresa, aplicando el uso de medios publicitarios adecuados dando a conocer los productos y beneficios que posee.
- Implementar campañas publicitarias masivas en distintos medios de comunicación internet, revista, POP, que puedan inducir al consumidor a adquirir los productos que ofertará la empresa.
- Implementar un adecuado canal de distribución de mercado, utilizando una fuerza de ventas capacitada constantemente, la cual logre conseguir clientes mayoristas y minoristas.
- Crear valor agregado en el servicio, brindando al cliente una atención personalizada realizando post venta mediante la prestación de otros servicios adicionales; logrando la preferencia de los clientes.

Cronograma Publicidad.

Medio	Herramienta	Lugar	Horarios	Consumo		Total
				Día	Mes	
Básico	Hojas Volantes	Sur y Norte	08h00 -18h00	50	1000	1000
	Trípticos	Oficina	08h00 -18h00	10	200	1000
	Dípticos	Oficina	08h00 -18h00	10	200	1000
Secundario	Calendario	Oficina	08h00 -18h00	10	200	200
	Rótulo	Oficina	todo día	1	1	1
	Gigantografías	Socio Estratégico	08h00 -18h00	2	2	2

	Banner	Socio Estratégico	todo día	1	1	1
	Prensa	DM Quito	todo día	1	1	1
	Tarjetas de Presentación	Oficina	todo día	5	100	400
Cuarta	Llaveros	Oficina	08h00 -18h00	4	100	100
	Camisetas	Oficina	08h00 -18h00	3	60	60
	Gorras	Oficina	08h00 -18h00	3	60	60

Elaborado por: La Autora

5.4.2 Plan de Medios.

Para la puesta en marcha del plan publicitario, la Empresa Utreras y Asociados, inicialmente asignará un presupuesto estratégico mediante el cual se informe, concientice, persuada y se logre posicionar la empresa en el mercado.

Se cree conveniente invertir en hojas volantes, trípticos, dípticos, calendarios, página Web, avisos clasificados, banner, rótulo, gigantografías y radio.

Presupuesto Publicitario.

Se tiene previsto asignar \$3.668,00 en gasto publicitario, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 68 Gastos Publicidad

GASTOS ESTRATÉGICOS				
CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	Unid/med	AÑO 1
1000	Material POP	0,25	Unidad	250
1000	Trípticos	0,8	Unidad	800
1000	Dípticos	0,55	Unidad	550
200	Calendarios	0,7	Unidad	140
1	Rótulo	250	Unidad	250
1	Banner	30	Unidad	60
2	Gigantografías	70	Unidad	140
6	Radio	40	Paquetes	480
100	Llaveros	1,2	Unidad.	120
120	Camisetas	3	Unidad	360
120	Gorras	2,8	Unidad	336

1	Página Web	150	Unidad	150
400	Tarjetas de Presentación	0,08	Unidad	32
TOTAL PUBLICIDAD				3.668,00

5.5 Plan de Ventas.

El proyecto en sí está enfocado en del servicio de asesoría a desempleados, para ello se debe diseñar un buen plan que permita enfocar todos sus esfuerzos de ventas en el mismo y algo muy importante en esto, es la diferenciación estableciendo un valor agregado.

5.5.1 Objetivos de Ventas.

- Diseñar un plan de servicio para la venta de los servicios propuesto, desde la captación del cliente hasta el cierre del negocio, mediante investigaciones y sondeos de campo, optimizando tiempo y recursos.
- Avalar el programa de ventas óptimo, mediante los procesos de servucción más adecuados para la empresa logrando satisfacer en el tiempo establecido al cliente.
- Elaborar el cronograma de ventas según los servicios que se ofrecerán, para establecer las posibles ventas del año en la Consultora.
- Establecer las estadísticas de ventas para el año, según los planes y objetivos de ventas, mediante el análisis de cumplimiento determinando inconvenientes a tiempo.
- Diseñar la fuerza de ventas según esto lo requiera a través de una planificación semanal y mensual cumpliendo con las metas de ventas establecidas.

5.5.2 Dirección de Ventas.

Por ser una empresa nueva, como primera instancia la fuerza de ventas estará a cargo de la Jefatura de Marketing, encargad de supervisar:

- Cuotas de ventas.
- Control de la cartera de clientes.
- La supervisión y control de las ventas.
- Proceso de reclamos

5.5.3 Etapas del Proceso de Ventas.

La realización del plan de ventas se determinará basándose en varios aspectos mediante los cuales se cumpla con los objetivos establecidos para esta área de la empresa; misma que es de gran importancia.

- Aproximación.
- Identificación.
- Oferta.
- Demostración.
- Economía.
- Resolución.
- Seguimiento.

5.5.4 Normas de Servicio al Cliente.

La empresa de asesoramiento laboral Pronto Empleo, implementará varias normas de servicio al cliente a seguir por cada uno de los colaboradores de la empresa, con lo cual se brindará una mejor atención.

- Demostrar actitudes positivas y ser naturales en el trato.
- Dirigirse siempre al cliente -tenga la deficiencia que tenga-, no a sus acompañantes.
- Mantener la tranquilidad teniendo en cuenta que es el cliente quien requiere el servicio y necesita del profesional.
- Mirar a los ojos a los clientes para transmitir confianza y para captar si se está siendo comprendido por él.

- Saludar al cliente
- Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable
- En medida de lo posible, dar su nombre
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto

5.5.5 Prospección Macro de Clientes.

Tabla 69 Prospección General.

Categoría.- Servicios.
Producto.- Asesoramiento y capacitación laboral de desempleados y subempleados.
Lugar de Ubicación.- Sur, centro y norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** La Autora.

Tabla 70 Prospección Geográfica.

País.- Ecuador	14'040.942 habitantes.
Región.- Sierra	5'595.440 habitantes.
Provincia.- Pichincha	2'387.230 habitantes.
Cantón.- Quito	1'997.375 habitantes.
Nº Desempleados	37.743 habitantes.

Fuente: http://www.metropolitantouring.com/page_content.asp?id_page=41. **26/11/09**

Tabla 71 Prospección Demográfica.

Edad. - 10 a 65 años.
Género. - Masculino y Femenino.
Religión. - Todas
Profesión. - No incide.
Ocupación. - Empleada, subempleada y desempleada.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** La Autora.

Tabla 72 Prospección Psicográfica.

Ingreso. - No incide.
Educación. - Básica, Secundaria, Universitaria.
Clase social. - Todas.
Estilo de vida. - Todas.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** La autora.

Tabla 73 Prospección Comportamiento y Uso del Producto.

Actitud. - Positiva hacia el producto.
Beneficios. - Eficiencia y logro de resultados.

Fuente.- Investigación Directa / **Elaborado por:** La autora.

Tabla 74. Prospección Micro.

Categoría: Asesoramiento y capacitación laboral para profesionales y desempleados del D.M de Quito.
--

Producto: Capacitación, asesoramiento, hojas de vida, test, bolsa de empleo.
Precio: Paquetes de \$ 30 a \$ 100
Plaza: Distrito Metropolitano de Quito.
Promoción: Paquetes promocionales, descuentos, ofertas especiales.

Fuente. - Investigación Directa / **Elaborado por:** La Autora.

5.5.6 Zonificación de Ventas.

La zonificación de ventas será indispensable para implementar un sistema de cobertura de mercado. La empresa deberá asignar recursos financieros para la incorporación de talento humano capacitado, para ingresar al equipo de la fuerza de ventas, por lo tanto se asignará vendedores encargados de cubrir los sectores destinados.

Beneficios a lograr por la empresa “Trabajo Efectivo” en base a una buena zonificación.

- Ofrecer una imagen positiva de la empresa.
- Optimizar la labor de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de mercado.
- Asegurar una mejor cobertura de mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Permitirá realizar planes de expansión.

Tabla 75 Matriz 20.

Zonificación y Accesibilidad.

Ciudad Quito	Zona Administrativa	Muy Buena	Buena	Mala
1	Zona Norte	√		

2	Zona Centro	√		
3	Zona Sur	√		
4	Valles		√	

Elaborado por: La autora.

Fuente: http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=

Sectorización de la Fuerza de Ventas.

La empresa de capacitación Laboral “Trabajo Efectivo” implementará a su equipo de colaboradores a dos personas cuyo perfil laboral se acople a las expectativas de la empresa y objetivos del área de Marketing especialmente a la Fuerza de Ventas.

Grado de Importancia de las Características.

La siguiente Matriz evalúa el nivel de importancia de las características de los vendedores que se plantea incorporar a la empresa.

Tabla 76 Matriz 21. Matriz de Sectorización.

Característica	Indispensable	Muy Necesaria	Necesaria
Gusto por negociar.	x		
Entusiasta.		x	
Comunicador neto.			x
Observador.		x	
Sociable.	x		
Respetuoso.	x		
Honesto.	x		

Hábil.	x		
Paciente	x		

Elaborado por: La Autora.

Zonas Comerciales Estratégicas.

La empresa enfocará fragmentará su mercado comercialmente en tres grupos; los mismos que se encontrarán distribuidos de manera eficiente en el sector del sur y norte de la ciudad de Quito, prospectando clientes en el Valle de los Chillos y Cumbayá respectivamente.

Figure 29. Mapa ciudad de Quito.



Fuente: <http://www.mapaquito.gov.ec/emop/generic/TOCFrame.htm>

Tabla 77 Fraccionamiento del Mercado

SECTOR	POBLACIÓN	% DE MERCADO
DESEMPLEADOS D.M de QUITO.	37.743	100%
NORTE.	15.097	40%
CENTRO.	3.774	10%
SUR.	18.872	50%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: INEC.

DISEÑO DE LAS RUTAS DE VENTAS.

UTRERAS asociados
MARKETING PERSONAL

Fecha: _____

Ejecutivo de Ventas: _____

Sector: _____

Supervisor Responsable: _____

Nº	Hora	Nombre Cliente	Dirección	Telf.	Detalles de la Visita	Cierre de Venta	Nueva Visita	Fecha N.V

Elaborado por: La Autora.

Hoja de Planificación Semanal de Trabajo.

Fecha: _____

Responsable: _____

Nº Actividad	Detalle Actividades y Responsabilidades	Encargado
1	Determinar metas y objetivos para el grupo de trabajo.	
2	Planificar actividades semanales para la fuerza de ventas.	
3	Controlar los recursos y presupuestos del departamento.	
4	Regularizar el trabajo de cada vendedor.	
5	Mantener diálogos individuales con el grupo de trabajo.	
6	Constituir normas que deberán ser respetadas y acatadas por la fuerza de ventas.	
7	Incentivar positivamente al grupo de trabajo.	
8	Examinar y dilucidar los resultados de la fuerza de ventas.	
9	Desarrollar estrategias y planes para imprevistos.	
10	Comunicar al cliente promociones de la empresa.	
11	Control de imagen y personalidad.	
12	Control de cumplimiento de metas.	
13	Evaluación de relaciones laborales de calidad.	
14	Control de cartera.	
15	Prospección semanal.	
16	Planificar comisiones e incentivos.	
17	Evaluar trabajo semanal de la fuerza de ventas.	
18	Clínica de Ventas.	

Elaborado por: La Autora.

5.5.7 Manejo de Objeciones.

Cuando un cliente nos objeta algo, es porque no se investigo lo suficiente sobre él y sus necesidades, ya que no hallamos el problema que podemos solucionar; y es algo que debemos tomar como una oportunidad de aclarar las cosas, reforzar los beneficios, mostrar la solución a un problema a través de los productos que ofrecerá la empresa.

Manual Interno para el Manejo de Objeciones.

Ante las objeciones siempre será recomendado a los vendedores asumir un rol paciente y ágil para sus respuestas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Repita la objeción en forma de pregunta para asegurarle al prospecto que usted si entendió, o para que le aclare la objeción.
- No responda de inmediato como resorte, y menos interrumpiendo al prospecto, tómese un par de segundos antes de hablar.
- Recalque paulatinamente los beneficios que le brinda el producto.
- Ponga ejemplos positivos anteriores por alguien que ya ha usado el producto de la empresa.
- La objeción más difícil de vencer es el precio; en estos casos sería beneficioso presentarle al cliente un análisis costo beneficio y resaltar las cualidades del producto.
- Conozca muy bien su producto o servicio. Ensáyelo en todas las formas que se le ocurran, hasta las más alocadas. Pregúnteles a otros usuarios, al distribuidor, al fabricante. Sienta entusiasmo por los valores agregados de su empresa.
- No intente engañar ni demostrar su enorme sabiduría (no subestime), deje que hable y haga preguntas inteligentes que le conduzcan a solucionar un problema, y si no logra la venta, que quede un altísimo concepto de su asesoría.

5.5.8 Políticas de Ventas.

Políticas de Remuneración Comercial.

La empresa deberá tomar en cuenta varios aspectos para realizar el pago a sus colaboradores de la fuerza de ventas, el mismo que será:

Justa: será en función del esfuerzo del vendedor.

Igualitaria: toda la fuerza de ventas partirá de un mismo punto de remuneración.

Motivadora: la retribución estará establecida de forma que el vendedor se sienta estimulado constantemente.

Integradora: estará establecido bajo el logro en equipo.

Formas de Pago:

Se aceptará todas las Tarjetas de Crédito: Visa, Mastercard, American Express, Diners Club, Cuota Fácil etc.

Descuentos: por pagos en efectivo se brindará un descuento del 10% de su compra.

Despacho y entrega: Los servicios se brindarán única y exclusivamente a las personas que se hayan estipulado en el contrato de prestación de servicios, el día y hora señalados.

Devoluciones: No se devolverá el dinero recibido por anticipo, si el cliente no notifica con 24 horas de anticipación que no hará uso de los servicios previstos en el contrato. El cliente pagará un 20% del valor del anticipo como sanción por incumplimiento del contrato.

5.5.9 Proyección de Ventas.

La investigación de mercado permitió conocer la demanda insatisfecha y ante todo que porcentaje de posibles clientes definitivamente si utilizarían los servicios y qué precios estarían dispuestos a pagar.

Se determinó de acuerdo al estudio de mercado una demanda insatisfecha de 29.169 personas desempleadas en el D.M: de Quito.

Para establecer el índice de crecimiento de los servicios a ofertar de Utreras y Asociados se considero el porcentaje del PIB sectorial de 4,02% al 2009 y un porcentaje del 15% por gestión y estrategias mercadológicas, lo que nos permite proyectar un crecimiento del 19,02% anual. Para la proyección de los precios se consideró la tasa de inflación al 2009 de 4,31%.

Tabla 78 Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS.				
EMPRESA "UTRERAS & ASOCIADOS"				
SERVICIOS	UNDS. SERV. X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	129	49,86	6408,94	76907,28
DESARROLLO DE TEST.	92	24,97	2305,42	27665,03
ASESORÍA INDIVIDUAL.	44	29,99	1317,39	15808,69
INFORMACIÓN DE VACANTES	32	14,96	479,52	5754,28
TOTAL AÑO 2011				126135,28
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	153	52,01	7956,68	95480,21
DESARROLLO DE TEST.	110	26,05	2862,17	34346,07
ASESORÍA INDIVIDUAL.	52	31,28	1635,54	19626,45
INFORMACIÓN DE VACANTES	38	15,60	595,33	7143,92
TOTAL AÑO 2012				156596,66
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	182	54,25	9878,20	118538,45
DESARROLLO DE TEST.	131	27,17	3553,38	42640,57
ASESORÍA INDIVIDUAL.	62	32,63	2030,52	24366,20
INFORMACIÓN DE VACANTES	45	16,28	739,10	8869,16
TOTAL AÑO 2013				194414,37
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	217	56,59	12263,77	147165,21
DESARROLLO DE TEST.	156	28,34	4411,51	52938,16
ASESORÍA INDIVIDUAL.	74	34,03	2520,88	30250,57
INFORMACIÓN DE VACANTES	54	16,98	917,59	11011,04
TOTAL AÑO 2014				241364,98
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	258	59,03	15225,44	182705,26
DESARROLLO DE TEST.	185	29,57	5476,88	65722,60
ASESORÍA INDIVIDUAL.	88	35,50	3129,67	37556,02
INFORMACIÓN DE VACANTES	64	17,71	1139,18	13670,18
TOTAL AÑO 2014				299654,05

Elaborado por: La Autora.

6. Proceso de Investigación de Economía Contabilidad y Finanzas.

6.1 Objetivo del Área Contable.

Llevar un control ordenado y sistemático de las cuentas de ingresos y egresos, a través de los balances e indicadores financieros con el objeto de conocer la influencia que estas transacciones tienen sobre la empresa para una acertada toma de decisiones así como el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

6.2 Proceso Contable.

El proceso contable a seguir por la organización está basado en las fases para el cumplimiento del objetivo:

- **Sistematización.-** Escoger un sistema de tratamiento de datos adecuado que permita un control efectivo de las transacciones contables.
- **Valuación.-** Clasificar, registrar, calcular y sintetizar los datos financieros de manera accesible.
- **Procesamiento.-** Analizar e interpretar los resultados de los balances financieros.
- **Evaluación.-** Conocer la influencia de las transacciones sobre la entidad.

6.3 Software Contable a utilizar por la empresa.

El sistema contable a desarrollar por la empresa será el Software Contable Servicio Integrado de Asesoría Laboral, diseñado por un Ingeniero en Sistemas.

6.3.1 Plan general de Cuentas:

1.	ACTIVOS.
1.1	Corrientes.
1.1.1	Disponibles.
1.1.1.01	CAJA CHICA.
1.1.1.01.01	Srta. (Auxiliar Contable).
1.1.1.02	BANCOS.
1.1.1.02.01	CFN
1.1.1.02.02	Banco Pichincha.
1.1.1.02.03	Internacional.
1.1.1.03	CAJA GENERAL.
1.1.1.03.01	Caja N-1(Secretaria)
1.1.1.03.02	Caja N-2 (Ventas)
1.1.1.04	INVERSIONES.
1.1.1.04.01	Bonos.
1.1.1.04.02	Cédulas Hipotecarias.
1.1.1.04.03	Pólizas de Acumulación.
1.1.1.04.04	Plazo Fijo.
1.1.2	REALIZABLES
1.1.2.01	INVENTARIO SUMINISTROS Y MATERIALES.
1.1.2.01.01	Suministro y material. (A) Capacitación.
1.1.2.01.02	Suministro y material. (B) papelería oficinas.
1.1.3	EXIGIBLES.
1.1.3.01	CLIENTES.
1.1.3.01.01	Cliente.(A)

1.1.3.01.02	Cliente.(B)
1.1.3.02	DOCUMENTOS POR COBRAR.
1.1.3.02.01	Cliente.(A)
1.1.3.02.02	Cliente.(B)
1.1.3.03	ANTICIPO EMPLEADOS.
1.1.3.03.01	Gerente General.
1.1.3.03.02	Jefe de Marketing.
1.1.3.03.03	Asesor Comercial 1.
1.1.3.03.04	Asesor Comercial 2.
1.1.3.03.05	Capacitador.
1.1.3.03.06	Psicólogo.
1.1.3.03.07	Secretaria.
1.1.3.03.08	Recepcionista.
1.1.3.03.09	Contador Outsourcing.
1.1.3.03.10	Abogado Outsourcing.
1.1.3.04	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA.
1.1.3.04.01	1% Anticipo Impuesto a la Renta.
1.1.3.04.02	2% Anticipo Impuesto a la Renta.
1.1.3.04.03	8% Anticipo Impuesto a la Renta.
1.1.3.05	30% IVA Retenido.
1.1.3.06	70% IVA Retenido.
1.1.3.07	100% IVA Retenido.
1.1.3.08	12% IVA Compras en Bienes.
1.1.3.09	12% IVA Compras en Servicios.
1.1.3.10	12% IVA Compras en Activos Fijos.

1.1.3.11	Crédito Tributario.
1.1.3.12	Garantías por Cobrar.
1.1.4	OTROS CORRIENTES.
1.1.4.01	PREPAGADOS.
1.1.4.01.01	Arriendos prepagados.
1.1.4.01.01.01	Proveedor. (A)
1.1.4.01.01.02	Proveedor. (B)
1.1.4.01.01.03	Proveedor. (C)
1.2	NO CORRIENTES.
1.2.1	TANGIBLES (DEPRECIABLES)
1.2.1.01	Muebles y enseres.
1.2.1.01.01	Escritorios.
1.2.1.01.02	Archivadores
1.2.1.01.03	sillas.
1.2.2.02	EQUIPO DE OFICINA.
1.2.2.02.01	Teléfono Fax.
1.2.2.02.02	Teléfonos extensiones.
1.2.2.04	EQUIPO DE CÓMPUTO.
1.2.2.04.01	Impresora multifunción.
1.2.2.04.02	Impresora matricial.
1.2.2.07	DEPRECIACIÓN ACUMULADA.
1.2.2.07.01	Depreciación Acumulada Equipo de Computación.
1.2.2.07.02	Depreciación Acumulada Muebles y Enseres.
1.3	OTROS ACTIVOS.
1.3.1	DIFERIDOS TANGIBLES.

1.3.1.01	Gastos de Constitución.
1.3.1.01.01	Dr. Ana Utreras.
1.3.1.02	Gastos de Instalación.
1.3.1.03	Gastos de Organización.
1.3.2	INTANGIBLES.
1.3.2.01	Patentes y marcas
1.3.3	AMORTIZACIÓN ACUMULADA.
1.3.3.01	Amortización Acumulada Gastos de Constitución.
1.3.3.02	Amortización Acumulada Gastos de Instalación.
1.3.3.03	Amortización Acumulada Gastos de Organización.
1.3.4	INVERSIONES A LARGO PLAZO (Mayor a 1 año)
1.3.4.01	Bonos.
1.3.4.02	Pólizas de Acumulación.
2.	PASIVOS.
2.1	CORRIENTES (CORTO PLAZO)
2.1.01	IMPUESTOS FISCALES
2.1.01.01	1% Retención en la fuente Bienes..
2.1.01.02	1% Retención en la fuente Activos Fijos.
2.1.01.03	2% Retención en la Fuente Servicios.
2.1.01.04	2% Retención en la Fuente.
2.1.01.05	8% Retención en la Fuente Servicios.
2.1.01.06	30% Retención en la Fuente IVA .
2.1.01.07	70% Retención en la Fuente IVA .
2.1.01.08	100% Retención en la Fuente IVA .
2.1.01.09	12% IVA Ventas en Bienes.

2.1.01.10	12% IVA Ventas en Servicios.
2.1.01.11	12% IVA Compras en Ventas Fijos.
2.1.01.12	CUENTAS POR PAGAR S. R. I.
2.1.01.13	25% Impuesto a la Renta.
2.1.01.14	Impuesto a La Renta Empleados.
2.1.02	I.E.S.S. POR PAGAR.
2.1.02.01	9.35% Aporte patronal por pagar.
2.1.02.02	12.15% Aporte personal por pagar.
2.1.03	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS.
2.1.04	PRÉSTAMOS. HIPOTECARIOS.
2.1.05	BENEFICOS SOCIALES POR PAGAR.
2.1.05.01	13 ER. Sueldo por pagar.
2.1.05.02	14TO. Sueldo por pagar.
2.1.05.03	Vacaciones por pagar.
2.1.05.04	Fondos de reserva por pagar.
2.1.06	15% Participación Utilidades.
2.1.07	PROVEEDORES.
2.1.07.01	Proveedor (A)
2.1.07.02	Proveedor (B)
2.1.07.03	Proveedor (C)
2.1.08	DOCUMENTOS POR PAGAR.
2.2	NO CORRIENTE.
2.2.1	(LARGO PLAZO)
2.2.1.01	Hipotecas por pagar.
2.2.1.02	Préstamo Banco.

2.3	OTROS PASIVOS.
2.3.1	Provisión jubilación Patronal.
3.	PATRIMONIO.
3.1	CAPITAL SOCIAL.
3.1.1	CAPITAL SOCIAL POR APORTACIONES.
3.1.1.01	Socio 1
3.1.1.02	Socia 2
3.1.1.03	Socia 3
3.3	RESULTADOS.
3.3.01	UTILIDADES.
3.3.02	UTILIDAD ACUMULADA.
3.3.03	UTILIDAD DEL EJERCICIO.
3.4	PÉRDIDA
3.4.01	PÉRDIDA ACUMULADA.
3.4.02	PÉRDIDA DEL EJERCICIO.
4.	INGRESOS
4.1	OPERACIONALES.
4.1.01	VENTAS.
4.1.01.01	VENTAS TARIFA 12%.
4.1.01.02	VENTAS TARIFA 0%.
4.1.02	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS.
5.	GASTOS
5.1	OPERACIONALES.
5.1.1	ADMINISTRATIVOS.
5.1.1.01	REMUNERACIONES.

5.1.1.01.01	S. B. U.
5.1.1.01.02	Horas Extras.
5.1.1.01.03	Comisiones.
5.1.1.01.04	Aporte patronal.
5.1.1.01.05	Décimo tercer sueldo.
5.1.1.01.06	Décimo cuarto sueldo.
5.1.1.01.07	Fondos de reserva.
5.1.1.01.08	Vacaciones.
5.1.1.02	SERVICIOS BÁSICOS.
5.1.1.02.01	Agua Potable.
5.1.1.02.02	Energía Eléctrica.
5.1.1.02.03	Teléfono.
5.1.1.02.04	Internet.
5.1.1.03	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS.
5.1.1.04	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA.
5.1.1.05	MANTENIMIENTO MAQUINARÍA Y HERRAMIENTAS.
5.1.1.06	DESCUENTO EN VENTAS.
5.1.1.07	MATERIALES Y SUMINISTROS.
5.1.1.07.01	Material de oficina.
5.1.1.07.02	Material de aseo y limpieza.
5.1.1.07.03	Uniformes personal.
5.1.1.08	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES.
5.1.1.08.01	IMPUESTO PREDIAL.
5.1.1.08.02	CONTRIBUCIÓN SUPERINTENDENCIA DE CÍAS.
5.1.1.10	DEPRECIACIONES.

5.1.1.10.01	Depreciación Equipo de Computación.
5.1.1.10.02	Depreciación Muebles y Enseres.
5.1.1.11	AMORTIZACIONES.
5.1.1.11.01	Amortización Gastos de Constitución.
5.1.1.11.02	Amortización Gastos de Instalación.
5.1.1.11.03	Amortización Gastos de Organización.
5.1.1.12	DONACIONES.
5.1.2	DE VENTAS.
5.1.2.01	REMUNERACIONES.
5.1.2.01.01	S.B.U.
5.1.2.01.02	Horas Extras.
5.1.2.01.03	Comisiones.
5.1.2.01.04	Aporte Patronal.
5.1.2.01.05	Décimo tercer sueldo.
5.1.2.01.06	Décimo cuarto sueldo.
5.1.2.01.07	Fondos de Reserva.
5.1.2.01.08	Vacaciones.
5.1.2.02	SERVICIOS.
5.1.2.02.01	Agua Potable.
5.1.2.02.02	Energía Eléctrica.
5.1.2.02.03	Teléfono.
5.1.2.02.04	Internet.
5.1.2.03	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS.
5.1.2.04	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA.
5.1.2.05	PUBLICIDAD.

5.1.2.06	PROMOCIÓN EN VENTAS.
5.1.2.07	TRANSPORTE.
5.1.2.08	CUENTAS INCOBRABLES.
5.1.2.09	MATERIALES Y SUMINISTROS.
5.1.2.09.01	Material de oficina.
5.1.2.09.02	Material de aseo y limpieza.
5.1.2.09.03	Uniformes personal.
5.2	GASTOS NO OPERACIONALES.
5.2.1	FINACIEROS
5.2.1.01	INTERESES
5.2.1.01.01	INTERESES PRÉSTAMOS.
5.2.1.01.02	INTERESES POR IMPUESTOS.
5.2.1.01.03	MULTAS.
6.	COSTOS.
6.1	COSTO DE VENTAS.

Elaborado por: La Autora.

6.4 Presupuesto de Ingresos y Egresos.

6.4.1 Ingresos.

La empresa para su creación se financiará a través de fuentes propias y crédito Bancario. Otro ingreso serán las ventas a partir de su desarrollo comercial.

6.4.1.1 Identificación de las fuentes de ingresos.

6.4.1.1.1 Fuentes de Ingresos para la inversión.

Tabla 79 Fuente de Ingresos

Fuentes	Valores	% Participación
Capital Social.	10.000,00	31%
Crédito.	22.200,20	69%
Inversión.	32.200,20	100%

Elaborado por: La Autora.

6.4.1.1.2 Inversión de Activos Fijos:

Tabla 80 Inversión Activos Fijos

Nº	Descripción	V. Unitario	V. Total
	MUEBLES DE OFICINA		8215,00
1	Estación de Trabajo Recepción	500,00	500,00
15	Mesas de Capacitación	115,00	1725,00
15	Sillas	70,00	1050,00
1	Estación de Trabajo Gerencia	450,00	450,00
1	Credenza	400,00	400,00
1	Archivador Alto	150,00	150,00
1	Silla Ejecutiva	200,00	200,00
2	Estación de Trabajo psicólogo y Abogado	350,00	700,00
3	Sillas de Oficina Alta	150,00	450,00
10	Sillas de Oficina	70,00	700,00
4	Sillas de oficina computadoras	80,00	320,00
2	Mesas Redondas para atención público	160,00	320,00
1	Estación de Trabajo Secretaria	350,00	350,00
1	Enseres de oficina	300,00	300,00
5	Vidrios templados para sillas	120,00	600,00

	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		6570,00
5	Computadoras	890,00	4450,00
1	Laptop	900,00	900,00
1	Impresora	170,00	170,00
1	Fotocopiadora	800,00	800,00
1	Impresora Color	250,00	250,00
	EQUIPO DE OFICINA		3262,00
1	Central telefónica	300,00	300,00
1	Proyector Video Been	952,00	952,00
1	Pantalla de Proyección	110,00	110,00
1	Cámara de video filmadora	800,00	800,00
5	Pantallas Planas	220,00	1100,00
	Resumen de Activos Fijos		18047,00

Elaborado por: La Autora.

Fuente: proveedores.

Se establece una inversión de \$18.047 en activos fijos, el cual está financiado tanto por aporte propio, como por financiamiento de crédito bancario para poder cubrir estos activos.

6.4.2 Egresos.

Son todos los desembolsos que realizará la empresa, para su constitución y desarrollo.

6.4.3 Identificación de Costos y Gastos.

6.4.4 Costos.

Es la erogación o desembolso de recursos financieros para la producción de un bien o servicio.

6.4.4.1 Costos del Servicio.

Cuando se trata de una empresa de servicio, lo usual es denominar costos solamente a los costos incurridos en la prestación del servicio. Estos costos están conformados por los siguientes elementos:

- Costos de Suministros diversos.
- Costos conformados por las compras que realiza la empresa para poder brindar dar el servicio.
- Costos conformados por los sueldos de los empleados o trabajadores que ofrecen el servicio.
- Costos Indirectos.
- Costos conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc.

La contabilidad de costos no tiene un método o sistema estándar, sino que la empresa adapta el método o sistema que más le convenga de acuerdo a sus necesidades u objetivos

Tabla 81 Costos Fijos

EMPRESA "UTRERAS & ASOCIADOS"					
COSTOS FIJOS.					
#	SERVICIOS	VALOR MENSUAL	COSTO SERVICIO	CANT. SERV.	COSTO ANUAL
1	CAPACITACIÓN		8,76	1542	13511,94
1	DESARROLLO DE TEST PSICOTÉCNICOS		8,76	1108	9704,88
1	ASESORÍA INDIVIDUAL.		8,76	527	4618,40
1	INFORMACIÓN DE VACANTES		8,76	385	3370,18
	Agua.	25,00			
	Luz	35,00			
	Teléfono	50,00			
	Internet	30,00			
	Arriendo	800,00			
	Personal involucrado directo en el servicio.	1660,45			
	COSTO ANUAL	31205,4		3562	31205,40

Elaborado por: La Autora.

Tabla 82. Costos Variables

PROYECCIÓN DE VENTAS.				
EMPRESA "UTRERAS& ASOCIADOS"				
SERVICIOS	UNDS. SERV. X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	129	49,86	6408,94	76907,28
DESARROLLO DE TEST.	92	24,97	2305,42	27665,03
ASESORÍA INDIVIDUAL.	44	29,99	1317,39	15808,69
INFORMACIÓN DE VACANTES	32	14,96	479,52	5754,28
TOTAL AÑO 2011				126135,28
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	153	52,01	7956,68	95480,21
DESARROLLO DE TEST.	110	26,05	2862,17	34346,07
ASESORÍA INDIVIDUAL.	52	31,28	1635,54	19626,45
INFORMACIÓN DE VACANTES	38	15,60	595,33	7143,92
TOTAL AÑO 2012				156596,66
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	182	54,25	9878,20	118538,45
DESARROLLO DE TEST.	131	27,17	3553,38	42640,57
ASESORÍA INDIVIDUAL.	62	32,63	2030,52	24366,20
INFORMACIÓN DE VACANTES	45	16,28	739,10	8869,16
TOTAL AÑO 2013				194414,37
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	217	56,59	12263,77	147165,21
DESARROLLO DE TEST.	156	28,34	4411,51	52938,16
ASESORÍA INDIVIDUAL.	74	34,03	2520,88	30250,57
INFORMACIÓN DE VACANTES	54	16,98	917,59	11011,04
TOTAL AÑO 2014				241364,98
SERVICIOS	UNDS. VTA X MES	PVP	ING. MENSUAL	ING. ANUAL
CAPACITACIÓN	258	59,03	15225,44	182705,26
DESARROLLO DE TEST.	185	29,57	5476,88	65722,60
ASESORÍA INDIVIDUAL.	88	35,50	3129,67	37556,02
INFORMACIÓN DE VACANTES	64	17,71	1139,18	13670,18
TOTAL AÑO 2014				299654,05

6.4.4.2 Gastos.

6.4.4.2.1 Gastos Administrativos.

Son los gastos que debe incurrir la empresa para obtener los Recursos Humanos necesarios para desarrollar sus operaciones que le permitan brindar un buen servicio. A continuación se detalla los sueldos del personal que laborará en la Empresa con sus respectivos beneficios de ley, que se encuentra contemplado en

el Código de Trabajo en su capítulo de Remuneraciones y Beneficios. Se contratarán los servicios de profesionales que se requieran bajo el sistema de prestación de servicios sin relación de dependencia.

A continuación se presenta los roles de pago proyectados para los cinco años, considerando una inflación promedio de los últimos cinco años.

Tabla 83 Rol de Pagos Mensual

SUELDOS Y SALARIOS DE PERSONAL.											
N°	NOMBRE	CARGO	SUELDO BÁSICO	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS.	13ERO	14TO	VAC.	A.P. IESS	TOTAL	Total Anual.
1		Gerente General.	1000		1000	83,33	20,00	41,67	121,50	1266,50	15198,00
2		Jefe de Marketing.	700		700	58,33	20,00	29,17	85,05	892,55	10710,60
3		Asesor Comercial.	240	160	400	33,33	20,00	16,67	48,60	518,60	6223,20
4		Asesor Comercial.	240	160	400	33,33	20,00	16,67	48,60	518,60	6223,20
5		Secretaria.	300		300	25,00	20,00	12,50	36,45	393,95	4727,40
6		Recepcionista.	240		240	20,00	20,00	10,00	29,16	319,16	3829,92
7		Psicólogo.	700		700	58,33	20,00	29,17	85,05	892,55	10710,60
8		Capacitador.	600		600	50,00	20,00	25,00	72,90	767,90	9214,80
TOTAL:			4020			361,67	160,00	180,83	527,31	5569,81	66837,72

Elaborado por: La Autora.

PERSONAL FUERA DE NÓMINA.				
N°	NOMBRE	CARGO	Asesoría	Total Anual.
1		Abogado Outsourcing	100	400
2		Contador Outsourcing	100	1200
TOTAL:			200	1600

Elaborado por: La Autora.

6.4.5 Inversión Activos Diferidos.

Para el desarrollo del proyecto, se han realizado gastos de investigación necesarios para determinar la factibilidad del negocio, los cuales ascienden a un monto de un gasto de \$1.381,8 en estudios previos del proyecto y \$1.336 para realizar los trámites de constitución de la empresa como Compañía Limitada.

Los gastos de constitución de una compañía de responsabilidad limitada conllevan el pago al Notario, pago al registrador mercantil, publicaciones por la prensa de la escritura de constitución, permisos de funcionamiento del DM de Quito, etc.

Tabla 84 Gastos de Investigación

GASTOS DE INVESTIGACIÓN.			
"UTRERAS& ASOCIADOS"			
Cantidad	RUBROS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	OCTAVO NIVEL		
40	Impresiones a color.	0,20	8,00
160	Impresiones a negro.	0,06	9,60
200	copias.	0,02	4,00
3	Anillados	1,80	5,40
20	Viáticos	0,25	5,00
10	Horas de internet.	0,60	6,00
1	CD	3,00	3,00
3	Alquiler de Proyector.	2,00	6,00
	NOVENO NIVEL		
60	Impresiones a color.	0,20	12,00
200	Impresiones a negro.	0,06	12,00
200	copias.	0,02	4,00
3	Anillados	1,80	5,40
40	Viáticos	0,25	10,00
15	Horas de internet.	0,60	9,00
1	CD	3,00	3,00
3	Alquiler de Proyector.	2,00	6,00

DÉCIMO NIVEL			
120	Impresiones a color.	0,20	24,00
600	Impresiones a negro.	0,06	36,00
600	copias.	0,02	12,00
3	Anillados	1,80	5,40
40	Viáticos	0,25	10,00
20	Horas de internet.	0,60	12,00
1	CD	3,00	3,00
3	Alquiler de Proyector.	2,00	6,00
DERECHOS DE GRADO.			
1	Certificados de egresamiento.	30	30,00
4	Empastados.	35	140,00
2	Anillado.	2,5	5,00
2	Alquiler de Proyector.	20	40,00
1	Fátima Utreras.	900,00	900,00
1	Libro.	50,00	50,00
TOTAL			1381,8

Elaborado por: La Autora.

Tabla 85 Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
UTRERAS & ASOCIADOS			
Cantidad	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Publicación del extracto de la Compañía.	96,00	96,00
1	Notaría escritura de constitución.	120,00	120,00
1	Nombramiento.	30,00	30,00
1	Inscripción en el Registro Mercantil.	28,00	28,00
1	Patente.	12,00	12,00
1	Honorarios profesionales.	650,00	650,00
1	Capital para Constitución de la compañía.	400,00	400,00
TOTAL:			1336,00

Elaborado por: La Autora.

Tabla 86 Gastos de Instalación

GASTOS DE INSTALACIÓN.			
UTRERAS & ASOCIADOS			
Cantidad	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Software contabilidad SERVICIO INTEGRADO DE ASESORÍA LABORAL	1500,00	1500,00
1	Instalaciones en redes de computación.	100,00	100,00
TOTAL:			1600,00

Elaborado por: La Autora.

6.4.6 Amortización de Diferidos.

Las amortizaciones de los activos diferidos de acuerdo a lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 21 numeral 6⁶⁰ establecen que se amortizarán hasta en un período de 10 años.

Tabla 87 Amortización de Diferidos

AMORTIZACIÓN DE GASTOS DIFERIDOS.							
UTRERAS & ASOCIADOS							
al 2015							
DETALLE	VALOR	% AMORT.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN.	1336,00	20%	267,20	267,20	267,20	267,20	267,20
GASTOS DE INVESTIGACIÓN.	1381,80	20%	276,36	276,36	276,36	276,36	276,36
GASTOS DE INSTALACIÓN.	1600,00	20%	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
TOTAL:	4317,80		863,56	863,56	863,56	863,56	863,56

Elaborado por: La Autora.

⁶⁰ <http://www.tributacionecuador.com/f102.html>

6.4.6.1 Depreciación de Activos.

Ya que el proyecto mostrará una proyección a 5 años, a continuación se establece la depreciación de los activos totales de la Empresa, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno, en el artículo 21 numeral 6⁶¹.

Tabla 88 Depreciaciones

DEPRECIACIÓN LINEAL													
EMPRESA " UTRERAS & ASOCIADOS"													
DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	% DEPREC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
EQUIPO DE COMPUTACIÓN.	6570,00	3	33,33%	2190,00	2190,00	2190,00							
EQUIPO DE OFICINA.	3262,00	3	33,33%	1087,33	1087,33	1087,33							
MUEBLES Y ENSERES.	8215,00	10	10%	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50	821,50
TOTAL.				4098,83	4098,83	4098,83	821,5	821,50	821,5	821,5	821,5	821,5	821,5

Elaborado por: La Autora

Fuente: investigación de mercados

⁶¹ <http://www.tributacionecuador.com/f102.html>

6.4.6.2 Gastos Estratégicos de Marketing y Ventas.

En los gastos de marketing y ventas están considerados los gastos por publicidad para introducción de la empresa y los gastos estratégicos de capacitación de personal detallados en el Plan Operativo de Marketing \$5.168.

6.4.7 Gastos Financieros.

El financiamiento necesario para el inicio de las operaciones de la empresa se realizará a través de un crédito en el Banco Internacional, a un interés anual del 12.21%, a un plazo de 5 años con pagos mensuales fijos.

6.4.7.1 Intereses Pagados

Tabla 89 Amortización del Crédito

UTRERAS & ASOCIADOS.				
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
n	Capital Insoluto (P)	Interés Vencido (I)	Capital Pagado (CP)	Pagos (R)
0	22.200,20			
1	21.932,25	225,89	267,94	493,83
2	21.661,58	223,16	270,67	493,83
3	21.388,16	220,41	273,42	493,83
4	21.111,95	217,62	276,21	493,83
5	20.832,94	214,81	279,02	493,83
6	20.551,08	211,98	281,86	493,83
7	20.266,36	209,11	284,72	493,83
8	19.978,74	206,21	287,62	493,83
9	19.688,19	203,28	290,55	493,83
10	19.394,68	200,33	293,50	493,83
11	19.098,19	197,34	296,49	493,83
12	18.798,69	194,32	299,51	493,83
Total 1er año.		2.524,46	3.401,51	5.925,97
13	18.496,13	191,28	302,55	493,83
14	18.190,50	188,20	305,63	493,83
15	17.881,76	185,09	308,74	493,83
16	17.569,87	181,95	311,88	493,83

17	17.254,81	178,77	315,06	493,83
18	16.936,55	175,57	318,26	493,83
19	16.615,05	172,33	321,50	493,83
20	16.290,28	169,06	324,77	493,83
21	15.962,20	165,75	328,08	493,83
22	15.630,78	162,42	331,42	493,83
23	15.295,99	159,04	334,79	493,83
24	14.957,80	155,64	338,19	493,83
Total 2do año.		2.085,09	3.840,89	5.925,97
25	14.616,16	152,20	341,64	493,83
26	14.271,05	148,72	345,11	493,83
27	13.922,43	145,21	348,62	493,83
28	13.570,26	141,66	352,17	493,83
29	13.214,51	138,08	355,75	493,83
30	12.855,13	134,46	359,37	493,83
31	12.492,10	130,80	363,03	493,83
32	12.125,38	127,11	366,72	493,83
33	11.754,92	123,38	370,46	493,83
34	11.380,70	119,61	374,22	493,83
35	11.002,66	115,80	378,03	493,83
36	10.620,79	111,95	381,88	493,83
Total 3er año.		1.588,96	4.337,01	5.925,97
37	10.235,02	108,07	385,76	493,83
38	9.845,33	104,14	389,69	493,83
39	9.451,68	100,18	393,65	493,83
40	9.054,02	96,17	397,66	493,83
41	8.652,31	92,12	401,71	493,83
42	8.246,52	88,04	405,79	493,83
43	7.836,59	83,91	409,92	493,83
44	7.422,50	79,74	414,09	493,83
45	7.004,19	75,52	418,31	493,83
46	6.581,63	71,27	422,56	493,83
47	6.154,76	66,97	426,86	493,83
48	5.723,56	62,62	431,21	493,83
Total 4to año.		1.028,75	4.897,23	5.925,97

49	5.287,96	58,24	435,59	493,83
50	4.847,94	53,81	440,03	493,83
51	4.407,91	53,81	440,03	493,83
52	3.963,41	49,33	444,50	493,83
53	3.514,43	44,85	448,98	493,83
54	3.060,92	40,33	453,50	493,83
55	2.602,85	35,76	458,07	493,83
56	2.140,17	31,14	462,69	493,83
57	1.672,82	26,48	467,35	493,83
58	1.200,76	21,78	472,05	493,83
59	723,95	17,02	476,81	493,83
60	242,34	12,22	481,61	493,83
Total 5to año.		444,76	5.481,22	5.925,97
	TOTAL	7.672,01	21.957,86	29.629,87

Elaborado por: La Autora.

6.5 Presupuesto de Caja o Capital de Trabajo.

El capital de trabajo es el dinero que la empresa necesita para operar y vender, es la inversión fundamental y necesaria para el desarrollo del negocio se encuentra dentro del activo de la empresa. En empresas en funcionamiento es el resultado de restar el activo corriente menos el pasivo corriente; para el caso proyectos se ha calculado sumando los gastos y dividiendo para 12 meses por el tiempo del ciclo del retorno de la inversión para lo cual de acuerdo a la investigación de mercados se ha considerado un mes.

Tabla 90 Capital de Trabajo

UTRERAS & ASOCIADOS.	
CAPITAL DE TRABAJO.	
COSTOS Y GASTOS.	VALORES.
COSTOS FIJOS.	31205,40
COSTOS VARIABLES.	33139,07
GASTOS ADMINISTRATIVOS.	48512,32
PRESUPUESTO DE MARKETING.	5168,00
CAPITAL DE TRABAJO.	9835,40

6.6 Balance de Situación Inicial.

Una vez que se estableció el aporte de cada uno de los socios, junto al crédito bancario, y establecidos los requerimientos para poner en marcha el funcionamiento de la empresa, se detalla el Balance de Situación Inicial, con el cual el proyecto iniciaría sus operaciones previsto desde el 1ero de enero.

Tabla 91 Balance de Situación

UTRERAS & ASOCIADOS.	
BALANCE DE SITUACIÓN	
AL 2011	
ACTIVO	VALOR
CORRIENTE	9.835,40
Caja (Capital de trabajo)	9.835,40
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18.047,00
Equipo Computación	6.570,00
Equipo de Oficina.	3.262,00
Muebles de Oficina.	8.215,00
ACTIVO DIFERIDO	4.317,80
Gastos Constitución.	1.336,00
Gastos Investigación.	1.381,80
Gastos de Instalación.	1.600,00
TOTAL ACTIVOS	32.200,20
PASIVOS	22.200,20
Documentos por pagar	22.200,20
PATRIMONIO	10.000,00
Capital Social	10.000,00
PASIVO Y PATRIMONIO	32.200,20

Elaborado por: La Autora.

6.7 Estados Financieros Proyectados.

6.7.1 Estado de Flujo Neto de Efectivo.

Se entiende por FNE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs).

El FNE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

6.7.1.1 Ingresos.

Los ingresos principales en efectivo del proyecto se originan en las ventas, en la aportación del capital inicial de los socios, así como también por el financiamiento requerido para el inicio de las operaciones.

6.7.1.2 Egresos.

Los egresos principales en efectivo serán ocasionados por las operaciones propias del negocio y se detallan en el balance de flujo proyectado a continuación.

Tabla Balance de Flujo de Caja

FLUJO NETO DE EFECTIVO.						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS.						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas.		126.135,28	156596,66	194414,37	241364,98	299654,05
Total Ingresos.	0,00	126.135,28	156596,66	194414,37	241364,98	299654,05
INVERSION-						
Capital de Trabajo.	9835,40					
Equipo Computacion.	6570,00					
Equipo de oficina	3262,00					
Muebles de Oficina.	8215,00					
Gastos de constitucion.	1336,00					
Gastos de investigacion.	1381,80					
Gastos de instalacion.	1600,00					
EGRESOS.						
Costo de Servuccion		64.344,47	76582,78	91148,83	108485,34	129119,25
Gasto administrativo.		48.512,32	50603,20	52784,20	55059,20	57432,25
Gasto Interes.		2.524,46	2085,09	1588,96	1028,75	444,76
Gasto Amortizacion de Capital.		3.401,51	3840,89	4337,01	4897,23	5481,22
Gasto de Marketring.		5.168,00	5.390,74	5.623,08	5.865,44	6118,24
Total Egresos.		123.950,76	138.502,70	155.482,08	175.335,95	198595,71
Saldo Caja.		2.184,52	18.093,95	38.932,29	66.029,04	101058,34
GASTOS NO EFECTIVIZABLES.						
Depreciaciones.		4.098,83	4.098,83	4.098,83	821,50	821,50
Amortizaciones.		863,56	863,56	863,56	863,56	863,56
Total Gastos no Efectivizables.		4.962,39	4.962,39	4.962,39	1.685,06	1685,06
CALCULO IMPUESTOS.						
15% de participaciones de trabajadores.		93,55	2.545,87	5.746,04	10.386,18	15.728,18
25% de impuesto a la renta.		132,52	3.606,65	8.140,22	14.713,76	22.281,58
Total Impuestos.		226,07	6.152,51	13.886,26	25.099,94	38009,76
DÉBITOS GASTOS NO EFECTIVIZABLES.						
Amortización de diferidos.		863,56	863,56	863,56	863,56	863,56
Depreciaciones.		4.098,83	4.098,83	4.098,83	821,50	821,50
Total Débito.		4.962,39	4.962,39	4.962,39	1.685,06	1685,06
Total Inversión.	32200,20					
SALDO FINAL FLUJOS.	0	1.958,45	11.941,44	25.046,03	40.929,10	63048,59

Elaborado por: La Autora.

6.7.2 Estado de Resultados.

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y el de ventas.

Estado de Resultados Projectado

UTRERAS & ASOCIADOS					
ESTADO DE RESULTADO.					
PROYECCIÓN A 5 AÑOS.					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	126.135,28	156596,66	194414,37	241364,98	299654,05
(-) Costo de Servucción.	64.344,47	76582,78	91148,83	108485,34	129119,25
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	61.790,82	80013,87	103265,54	132879,65	170534,80
(-) GASTOS	61.167,17	63.041,42	64.958,63	63.638,44	65.680,30
Gasto administrativo.	48.512,32	50.603,20	52.784,20	55.059,20	57.432,25
Depreciación.	4.098,83	4.098,83	4.098,83	821,50	821,50
Amortización de diferidos.	863,56	863,56	863,56	863,56	863,56
Gasto Interés.	2.524,46	2.085,09	1.588,96	1.028,75	444,76
Gasto de Marketing.	5.168,00	5.390,74	5.623,08	5.865,44	6.118,24
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES.	623,64	16972,45	38306,91	69241,20	104854,50
(-)15% de participaciones de trabajadores.	93,55	2545,87	5746,04	10386,18	15728,18
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPTO. RENTA	530,10	14426,58	32560,87	58855,02	89126,33
(-) 25% de impuesto a la renta.	132,52	3606,65	8140,22	14713,76	22281,58
(=) UTILIDAD NETA.	397,57	10819,94	24420,66	44141,27	66844,74

Elaborado por: La Autora.

6.7.3 Balance General Projectado.

A inicios del capítulo se establece el Balance de Situación Inicial, exactamente como iniciaría la empresa sus actividades, ahora obsérvese el Balance General del proyecto al primer año establecido sus actividades y con una proyección a 5 años, considerando la inflación promedio anual de los últimos cinco años, así como el porcentaje de crecimiento establecido como objetivo corporativo.

Tabla 91 Balance General Projectado

"UTRERAS & ASOCIADOS CIA. LTDA."						
BALANCE GENERAL.						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS.						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO.						
Activo Circulante.						
Caja.	9835,40	1.958,45	11941,44	25046,03	40929,10	63048,59
Inventarios.		9.835,40	11793,85	23735,29	48781,33	89710,43
Activos Fijos.						
Equipo Computación	6570,00	4.380,00	2190,00	0,00		
Equipo de oficina.	3262,00	2.174,67	1087,33	0,00		
Muebles de oficina.	8215,00	7.393,50	6572,00	5750,50	4929,00	4107,50
Activos Diferidos.						
Gastos Constitución.	1336,00	1.068,80	801,60	534,40	267,20	0,00
Gastos investigación.	1381,80	1.105,44	829,08	552,72	276,36	0,00
Gastos de Instalación.	1600,00	1280,00	960,00	640,00	320,00	0,00
TOTAL ACTIVOS.	32200,20	29.196,26	36175,31	56258,95	95502,99	156866,52
PASIVO CORRIENTES.						
Préstamo por pagar.	22200,20	18.798,69	14.957,80	10.620,79	5.723,56	242,34
PATRINOMIO						
Capital Social.	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Utilidad Neta.		397,57	10819,94	24420,66	44141,27	66844,74
Utilidad Acumulada.			397,57	11217,51	35638,16	79779,43
TOTAL PASIVO + PATRINOMIO	32200,20	29.196,26	36175,31	56258,95	95502,99	156866,52

Elaborado por: La Autora.

6.8 Índices Financieros.

6.8.1 Valor Actual Neto (VAN) Y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para calcular el VAN y el TIR del proyecto se ha tomado en consideración la tasa de interés para créditos de inversión del Banco Internacional de 12,21% anual y la tasa de rentabilidad deseada sobre la inversión por parte de los accionistas que es del 50% de la siguiente manera.

Tabla 92 Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO. (VAN)				
"UTRERAS & ASOCIADOS"				
Fuentes	Valores	% Participación	% Costos	% Ponderación.
F. Propias	10000,00	31	50	15,53
F. Financiadas	22200,20	69	12,21	8,42
Inversión.	32200,20	100		23,95
				TMAR

Elaborado por: La Autora.

Monto	Interés	núm. Año	Capital
1.958,45	0,2395	1	1580,09
11.941,44	0,2395	2	7773,06
25.046,03	0,2395	3	13153,52
40.929,10	0,2395	4	17342,14
63.048,59	0,2395	5	21553,29
Total:			61402,10

Elaborado por: La Autora.

Sum. Capital	Inversión	VAN
61402,10	32200,20	29201,90

Elaborado por: La Autora.

C =	$M / (1 + i)^n$
TMAR =	Tasa mínima aceptable de rendimiento.
VAN =	Sum Capital - Inversión.
M=	FLUJO NETO DE EFECTIVO.
n=	número de años.
i =	TMAR
WACC=	COSTO PROMEDIO PONDERADO.
VAN =	Positivo Proyecto Viable.

PROCESO DE INTERPOLACIÓN			
Monto	Interés	núm. Año	Capital
1,958.45	0.48	1	1323.28
11,941.44	0.48	2	5451.72
25,046.03	0.48	3	7725.98
40,929.10	0.48	4	8530.71
63,048.59	0.48	5	8879.06
total:			31910.75

Sum. Capital	Inversión	VAN
31910.75	32200.1989	-289.45

Tabla 93 Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO DE INTERPOLACIÓN	
UTRERAS & ASOCIADOS	
TIR=	$T_m + (T_M - T_m) (V_{anT_m} / (V_{anT_m} - V_{anT_M}))$
TIR=	$23,95 + (48 - 23,95)(29201,9 / (29201,9 - (-289,45)))$
TIR=	47.76

TIR	MAYOR	TMAR
47.76%	MAYOR	23.95%

Inversión están regresando en un 47,76% en 5 años.

6.8.2 Relación Costo Beneficio y Beneficio Costo.

De acuerdo a la relación Beneficio-Costo que se detalla a continuación se demuestra que por cada dólar que se invierte se gana 91 centavos, y de acuerdo a la relación Costo-Beneficio se demuestra que para obtener un dólar se debe invertir 52 centavos.

Tabla 94 Relación Costo Beneficio

RELACIÓN BENEFICIO COSTO		
RBC	B	SUMATORIA FLUJOS NETOS
	C	INVERSIÓN.

Elaborado por: el autor.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO.		
RBC =	SUM FNE	INVERSIÓN
1,91	61402,10	32200,20

Elaborado por: el autor.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO		
RCB =	INVERSIÓN	SUM FNE
0,52	32200,20	61402,10

Elaborado por: La Autora.

6.8.3 Período de Recuperación.

Tabla 95 Período de Recuperación de Capital

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.		
UTRERAS & ASOCIADOS.		
AÑOS	FNE	FNA
1	1.958,45	1.958,45
2	11.941,44	13.899,90
3	25.046,03	38.945,93
4	40.929,10	79.875,03
5	63.048,59	142.923,62

PRI	$b + (A-B/C-B)$
-----	-----------------

b =	Año inmediato inferior.
A =	Inversión
B =	Flujo acumulado inmediato inferior.
C =	Flujo acumulado inmediato superior

PRI	(b) año inmediato inf.	(A) Inversión.	(B) flujo acum. Inmed. Inf.	(C) flujo acum. Inmed. Sup.
2,73	2	32200,20	13.899,90	38.945,93

PERÍODO DE RECUPERACIÓN				
2,73			2	años.
0,73 x 12			8	meses.
0,76 x 30			23	días

Elaborado por: La Autora.

De acuerdo a lo establecido la inversión inicial se recuperará en un período de 2 años, 8 meses y 23 días.

6.8.4 Punto de Equilibrio.

Para calcular el Punto de equilibrio se han tomado datos de Costos fijos, variables y las ventas anuales obteniendo el margen de contribución necesario para obtener el punto de equilibrio, dando como resultado \$ 42.325,40 dólares, siendo este el valor que la empresa debe vender para ni ganar ni perder.

Tabla 96 Cálculo de Punto de Equilibrio.

VENTAS	126,135.28
COSTOS FIJOS	31205.40
COSTOS VARIABLES	33139.07
MC	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

VENTAS	(-) CV	(=) MARGEN CONTRIBUCIÓN	(-) CF	(=) UTILIDAD
126.135,28	33139,07	92.996,22	31205,40	61.790,82

MC% =	MC (/)	VENTAS.
0,737274	92.996,22	126.135,28

PE =	CF (/)	MC%
42325,40	31.205,40	0,737274

Elaborado por: La Autora.

Tabla 97 Punto de Equilibrio por Servicios.

SERVICIO	%	PE	PVP	SERVICIOS A OFERTAR PARA PE.
CAPACITACIÓN	43,30%	18.326,90	49,86	368
DESARROLLO DE TEST.	31,10%	13.163,20	24,97	527
ASESORÍA INDIVIDUAL.	14,80%	6.264,16	29,99	209
INFORMACIÓN DE VACANTES.	10,80%	4.571,14	14,96	306
Total:	100,00%	42.325,40		1.409

Elaborado por: La Autora.

CUADRE DE PUNTO DE EQUILIBRIO			
VENTAS	126.135,28	CV	33139,07
PE	42.325,40	CV	11120,00
PE	(-) CV. PE.	(-) CF	= 0
42.325,40	11120,00	31205,40	-

Elaborado por: La Autora.

Tabla 98 Análisis de Sensibilidad.

						11%
UTRERAS& ASOCIADOS.						
FLUJO NETO DE EFECTIVO.						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS.						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas.		112,531.59	139707.71	173446.78	215333.77	267336.36
Total Ingresos.	0.00	112,531.59	139707.71	173446.78	215333.77	267336.36
INVERSIÓN-						
Capital de Trabajo.	9835.40					
Equipo Computación.	6570.00					
Equipo de oficina	3262.00					
Muebles de Oficina.	8215.00					
Gastos de constitución.	1336.00					
Gastos de investigación.	1381.80					
Gastos de instalación.	1600.00					
EGRESOS.						
Costo de Servucción		57,404.92	68323.33	81318.43	96785.20	115193.74
Gasto administrativo.		48,512.32	50603.20	52784.20	55059.20	57432.25
Gasto Interés.		2,524.46	2085.09	1588.96	1028.75	444.76
Gasto Amortización de Capital.		3,401.51	3840.89	4337.01	4897.23	5481.22
Gasto de Marketring.		5,168.00	5,390.74	5,623.08	5,865.44	6118.24
Total Egresos.		117,011.21	130,243.24	145,651.68	163,635.80	184670.20
Saldo Caja.		-4,479.62	9,464.47	27,795.10	51,697.96	82666.16
GASTOS NO EFECTIVIZABLES.						
Depreciaciones.		4,098.83	4,098.83	4,098.83	821.50	821.50
Amortizaciones.		863.56	863.56	863.56	863.56	863.56
Total Gastos no Efectivizables.		4,962.39	4,962.39	4,962.39	1,685.06	1685.06
CÁLCULO IMPUESTOS.						
15% de participaciones de trabajadores.		93.55	2,545.87	5,746.04	10,386.18	15,728.18
25% de impuesto a la renta.		132.52	3,606.65	8,140.22	14,713.76	22,281.58
Total Impuestos.		226.07	6,152.51	13,886.26	25,099.94	38,009.76
DÉBITOS GASTOS NO EFECTIVIZABLES.						
Amortización de diferidos.		863.56	863.56	863.56	863.56	863.56
Depreciaciones.		4,098.83	4,098.83	4,098.83	821.50	821.50
Total Débito.		4,962.39	4,962.39	4,962.39	1,685.06	1685.06
Total Inversión.	32200.20					
SALDO FINAL FLUJOS.	0.00	-4,705.69	3311.95	13908.84	26598.03	44656.41

Elaborado por: La Autora.

Monto	Interés	núm. Año	Capital
-4.705,69	0,2395	1	-3796,57
3.311,95	0,2395	2	2155,86
13.908,84	0,2395	3	7304,56
26.598,03	0,2395	4	11269,90
44.656,41	0,2395	5	15265,89

total:		32199,63
Sum. Capital	Inversión	VAN
32199,63	32200,20	-0,57

PROCESO DE INTERPOLACIÓN			
Monto	Interés	núm. Año	Capital
-4.705,69	0,48	1	-3179,52
3.311,95	0,48	2	1512,03
13.908,84	0,48	3	4290,48
26.598,03	0,48	4	5543,74
44.656,41	0,48	5	6288,91
Total:			14455,63
Sum. Capital	Inversión	VAN	
14455,63	32200,20	-17744,57	

TASA INTERNA DE RETORNO DE INTERPOLACIÓN		
TIR=	$T_m + (T_M - T_m) (VanT_m / VanT_m - VanT_M)$	
TIR=	$23,95 + (48 - 23,95)(-0,57 / -0,57 - (-17744,57))$	
TIR=	23,95	
TIR	MAYOR	TMAR
23,95%	MAYOR	23,95%

Elaborado por: La Autora.

Para el cálculo de análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta el FNE, VAN y TIR del proyecto, reduciendo las ventas y el costo de ventas a través de un porcentaje aleatoriamente insertado, con el objeto de igualar la TIR a la TMAR y determinar el porcentaje de variación en las comercializaciones de la empresa siendo el 11% la tasa máxima que podrían reducir las ventas para que el proyecto siga siendo viable.

7. Proceso de Investigación de Derecho Empresarial.

7.1 Objetivo del Área.

Cumplir con las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes en el país para poder desarrollar las actividades de la empresa con toda legalidad y formalidad.

El proyecto prevé la creación de una Empresa de Asesoría, para lo cual contempla la ley de Compañías la modalidad de **Compañía Limitada**, por consiguiente es necesario proceder con los trámites que detallo a continuación:

- Constitución de la Empresa.
- Inscripción del RUC.
- Registro Mercantil.
- Patente Municipal.
- Permiso de Bomberos.

7.2 Marco Legal de la Empresa.

La nuestra nueva Carta Magna recoge y garantiza el derecho al trabajo estableciendo principios rectores de su aplicación, en el Título II de los derechos, sección octava del Trabajo y la seguridad Social. En su artículo 33, así como en el Título IV del Régimen de Desarrollo en su capítulo Sexto en sus artículos 325,326; así como el código de comercio en su artículo 1. Se regulará además las relaciones laborales a través de lo dispuesto en el Código Laboral, Leyes Tributarias y de Control.

7.3 Requisitos de Constitución.

Para constituir la Empresa se necesita los siguientes requisitos:

- El nombre de la compañía: Utreras y Asociados, Solicitud Aprobada del nombre por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Número mínimo (3) y máximo (15) de socios.

- Capital mínimo (5.000 dólares).
- Objeto Social.
- Afiliaciones a Asociaciones de la rama.
- Título Profesional de Tercer Nivel de los Socios.

7.3.1 Publicación en la prensa de la Escritura Pública de Constitución.

7.4 Permisos.

La empresa para operar en la ciudad de Quito, debe obtener la autorización del I. Municipio del DM de Quito, a través de la Patente Municipal.

7.4.1

7.4.2 Obtención de la Patente Municipal.

Para sacar la Patente Municipal (si es negocio nuevo adjuntar):

Oficio dirigido al Director Financiero con indicación de:

- Nombres y apellidos completos.
- Número de Cédula de Identidad
- Dirección de domicilio, dirección y número del negocio.
- Actividad comercial.
- Capital en giro con que inicia sus actividades.
- El certificado de NO DEUDOR del Municipio.

7.4.3 Requisitos para el pago de Patente Municipal.

- Copia del comprobante de pago de la última patente.
- Copia de RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad.
- Copia del pago del Impuesto a la Renta del año inmediato anterior.
- Copias de calificación Artesanal actualizada (Si fuera el caso).

7.5 Reglamento Interno de la Empresa.

(Ver Anexo)

6.1 Aspectos Legales a Cumplir.

- Leyes laborales.
- Contrato Individual de Trabajo.

(Ver Anexo).

- Leyes Tributarias.

7.5.1 Obtención del Registro Único de Contribuyentes.

Para obtener el RUC de una empresa de asesoría se requiere:

- Carta del contador.
- Formulario RUC 01 – A y 01 – B suscritos por el representante legal (debidamente llenado por el contribuyente).
- Original y copia certificada de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la planilla de luz, agua o teléfono, o Pago del Impuesto Predial (año actual), o pago del servicio de TV Cable, telefonía celular o estados de cuenta, todo a nombre del sujeto pasivo (Sociedad), máximo de 3 meses atrás desde la fecha de emisión o en segunda instancia del representante legal.
- Del domicilio actual (Matriz).
- Del lugar en que realiza la actividad económica.
- Identificación del representante legal y del Gerente General.

- Para ecuatorianos: Presentación y copia clara de cédula de identidad y papeleta de votación.
- Original y copia de las cuatro hojas de los datos generales del registro de sociedades emitidas por la Súper de Compañías.
- Si han transcurrido más de 30 días hábiles de constitución de la sociedad o del cambio que se vaya a realizar, adjuntar formulario 106 con el pago de 0,50 dólares por inscripción o actualización tardía firmado por el representante legal (RESOL. 117 de marzo 2000).

Documentos Adicionales:

1. Copia del Balance General.
2. Copia del último comprobante de pago del 1.5 por mil.
3. Llenar formulario del Impuesto del 1,5 por mil sobre los activos totales.
4. Leyes Mercantiles, etc.
5. Inscripción en el Registro Mercantil
6. Requisitos para la inscripción en el Registro Mercantil de: Constitución de Compañías:
 - Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
 - Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
 - Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social.
 - Publicación del extracto (periódico).
 - Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
 - Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
 - Certificado de cumplimiento tributario

NOTA: Deben constar las inscripciones anteriores en los Registros donde la Resolución así lo ordene en los casos previstos por la Ley.

Trámites de implantación, fiscales, laborales y otros.

8. Proceso de Investigación de Impacto Ambiental y Social.

8.1 Objetivo del Área.

El grave deterioro del medio ambiente producto del calentamiento global, por el mal uso de los recursos naturales existentes en el planeta, está poniendo en grave riesgo o en peligro de desaparecer algunas especies de animales, plantas y elementos necesarios para una supervivencia idónea del ser humano, esta situación crítica, nos obliga a estudiar, conocer y aplicar las diferentes formas de cuidar y proteger el medio ambiente en cada una actividades productivas que desarrollaremos.

El desarrollo sostenible puede ser definido como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades".

Los límites de los recursos naturales sugieren tres reglas básicas en relación con los ritmos de desarrollo sostenibles.

Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.

Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.

Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social.

La degradación del medio ambiente incide en la competitividad del sector empresarial, ocasionando muchas veces falta de calidad; mayores costos y daños a la naturaleza.

Cuidar el medio ambiente en donde desarrollará las actividades empresariales tanto interna como externamente, mediante el respeto y uso adecuado de los recursos que obligatoriamente manejará la Empresa.

Concienciar a las personas sobre la importancia del cuidado ambiental mediante la preservación de la ecología y paisaje del lugar.

Buscar alternativas de sustitución que reduzcan el impacto ambiental del Sector.

8.2 Impacto Ambiental.

Es importante que Utreras y Asociados Cía. Ltda., establezca una política ambiental, cumpliendo con una responsabilidad social en beneficio de la comunidad siguiendo los pasos a continuación:

- Descripción y Revisión
- Planificación.
- Establecer Objetivos y metas.
- Medición y evaluación.

La actividad de la Empresa Utreras y Asociados Cía. Ltda., se basa fundamentalmente en la prestación de servicios, contribuyendo de manera mínima a la destrucción del medio ambiente, ya que la empresa como tal utiliza: papelería, útiles de oficina que no son biodegradable, por tal motivo se deben crear acciones que permitan equilibrar el daño al ecosistema.

8.3 Planificación:

La organización deberá formular un plan para cumplir su Política Ambiental, para ello se requiere de un adecuado manejo de los recursos biológicos.

Medidas para contrarrestar los impactos encontrados.

Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de

indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas. Deben satisfacerse las necesidades de la sociedad como alimentación, ropa, vivienda y trabajo, pues si la pobreza es habitual, el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluidas las ecológicas. Asimismo, el desarrollo y el bienestar social, están limitados por el nivel tecnológico, los recursos del medio ambiente y la capacidad del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana. Ante esta situación, se plantea la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

8.3.1 Buenas Prácticas Ambientales.

Las Buenas Prácticas Ambientales (BPA) son uno de los instrumentos más eficaces para la mejora medioambiental de una empresa. Se basan en la realización de una serie de actuaciones cuya finalidad es la mejora del medio ambiente en el lugar de trabajo, reduciendo las pérdidas sistemáticas o accidentales de materiales, en forma de contaminantes (residuos, emisiones o vertidos). De esta manera aumentamos la productividad, sin acudir a cambios en tecnologías, materias primas o productos, sino centrándonos principalmente en factores humanos y organizativos de la producción.

Para comprender mejor los puntos es necesario tener claros una serie de conceptos de acciones que se deben utilizar. Estos conceptos son reducción, reutilización y reciclaje.

Reducción: La reducción supone la disminución de la utilización de materias en origen, lo cual consume menos recursos y genera menos residuos.

Reutilización: Esta práctica supone alargar el ciclo de vida de un producto mediante usos similares o alternativos de un material, es decir, una vez un producto ha cumplido la función a la que originalmente estaba destinada, puede que sea totalmente inservible o puede que se le pueda asignar una función alternativa que permita hacer un nuevo uso de él. Esta práctica puede ser útil tanto para reducir el consumo de recursos como para disminuir la generación de residuos.

Reciclaje: Esta práctica supone la recuperación de un recurso ya utilizado para generar un nuevo producto. El reciclaje es una buena opción en la gestión de los recursos frente a la deposición y abandono en vertedero o la adquisición de materiales nuevos. Sin embargo, no hay que olvidar que el reciclaje debe ser la alternativa a la previa reducción y reutilización.

Estas buenas prácticas nos ayudarán a conseguir:

- Reducir el consumo de energía.
- Reducir el consumo de agua.
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.
- En este proyecto se trata de preservar principalmente tres recursos:
- Uso de agua

Actualmente, el consumo de agua aumenta de manera muy acelerada y si bien el recurso agua podría considerarse como renovable, su calidad disminuye de manera paulatina lo que puede dar lugar a problemas de escasez. Además, dado que el agua disponible varía mucho dependiendo de la climatología, el ahorro debe ser considerado como una premisa fundamental, independientemente de la disponibilidad puntual del recurso.

Además, hay que considerar que el costo real del agua es superior a los costes de suministro y depuración, de lo cual se deduce la importancia de realizar prácticas que reduzcan el consumo.

8.4 Energía.

El consumo de energía supone la mayor partida controlable de gasto en una oficina. La utilización cada vez más mayoritaria de aparatos eléctricos supone un aumento importante en los consumos y por tanto del gasto.

Estableciendo una serie de prácticas de oficina se puede producir hasta un 50% de ahorro.

8.5 Papel.

La producción de papel tiene consecuencias muy negativas para el medio ambiente, debido al consumo de recursos naturales como árboles, agua y energía, y a la contaminación causada por los blanqueadores del cloro o derivados, que generan residuos orgánicos clorados, tóxicos y bioacumulables.

Existe en el mercado una gran diversidad de papel cuyos impactos varían según la procedencia de la pasta de papel y el proceso del blanqueado.

La introducción de las nuevas tecnologías ha contribuido significativamente a una reducción del consumo de papel, si bien, la oficina sin papel es aún más una promesa que una realidad: hasta el 90% de los residuos de una oficina pueden ser de papel.

8.6 Buenas Prácticas en la Oficina.

En las oficinas se produce un importante consumo de agua, destacando que más de dos tercios del gasto se producen en el cuarto de baño, por lo que la utilización de sistemas ahorradores de agua no sólo reduciría dicho consumo, sino que serviría de ejemplo a las personas que trabajan en ellas o las visitan.

La instalación de difusores, limitadores de presión o aireadores, para limitar los consumos a caudales inferiores a 8 litros por minuto en grifos y a diez litros por minuto en duchas, puede suponer un ahorro de entre el 30 y 70%. Las cisternas deberán ser de doble descarga o de interrupción de descarga, en todo caso con limitador del volumen de descarga como máximo de seis litros. Esto puede suponer ahorros de hasta un 40%. Utilizar sistemas de detección de fugas en las cañerías enterradas u ocultas.

Algunas recomendaciones para un uso inteligente del agua que se aplicarán en Utreras y Asociados.

Evitar las fugas y cierre bien el grifo cuando no lo esté utilizando. Avise al servicio de mantenimiento si se trata de una avería.

No deje correr el agua inútilmente cuando se lave las manos. No malgaste el agua: cierre el grifo.

El inodoro no es una papelera, por lo tanto, no lo use como tal, así, colaborará a no ensuciar las aguas residuales, a no contaminar los ríos y a disminuir el consumo de agua.

8.7 Energía.

El consumo de energía supone la mayor partida controlable de gasto en una oficina. La utilización cada vez más mayoritaria de aparatos eléctricos supone un aumento importante en los consumos y por tanto del gasto.

Estableciendo una serie de prácticas de oficina se puede producir hasta un 50% de ahorro.

Algunas de estas prácticas que se pueden adoptar para reducir el consumo energético son:

8.8 Equipos de Ofimática.

Configurar los ordenadores en “ahorro de energía”. A menudo, el sistema de ahorro ENERGY STAR® está desactivado, por lo que hay que asegurar su funcionamiento, con lo que se puede reducir el consumo de electricidad hasta un 50%.

Apagar el ordenador, impresoras y demás aparatos eléctricos una vez finalice la jornada de trabajo. Esta medida adquiere una mayor importancia en fines de semana y periodos vacacionales. Igualmente, apague el ordenador si va a estar inactivos durante más de una hora.

Los equipos consumen una energía mínima incluso apagados, por lo que es deseable desconectar también el alimentador de corriente al final de la jornada.

Apagar la pantalla del ordenador cuando no se esté utilizando (reuniones, desayuno)

El único protector de pantalla que ahorra energía es negro. Es deseable configurarlo para que se active tras 10 minutos de inactividad.

Los monitores de pantalla plana consumen menos energía y emiten menos radiaciones.

Los ordenadores portátiles son más eficientemente energéticos que los de mesa.

Evitar el uso del fax térmico, ya que consume más energía y el papel no puede reciclarse.

Impresoras, fotocopadoras, faxes, etc., por separado consumen menos que un aparato multifuncional, pero si se ha de realizar más de una función son mucho más eficientes los aparatos multifuncionales.

Considerar el consumo energético de los productos como un argumento de compra.

Es un falso mito que el apagar el ordenador disminuye su vida útil

La mayoría de los ordenadores usan el doble de energía habitual para activar el salvapantallas.

Los salvapantallas no ahorran energía a menos que sean totalmente negros.

El monitor gasta un 70% del consumo energético total del equipo

Un monitor medio usa 60W encendido, 6,5W en modo de espera y 1W apagado
Una portátil consume por término medio de un 50 a un 80% menos de energía (dependiendo de las especificaciones) que cualquier PC de escritorio con un monitor CRT

Una pantalla plana (LCD) consume un 50% menos de energía y emite menos radiaciones que su equivalente convencional, un monitor (CRT).

8.9 Climatización.

Usar estos dispositivos sólo cuando sea necesario. Siempre que sea posible, aprovechar la regulación natural de la temperatura, por ejemplo, en verano las ventanas entornadas o las corrientes de aire puede refrescar algunas salas sin necesidad de encender el aire acondicionado.

Apagar o minimizar los sistemas de calefacción o aire acondicionado en las salas no ocupadas: sala de reuniones vacías, fuera de las horas de trabajo.

Conocer adecuadamente cómo funcionan los sistemas de calefacción y refrigeración, para maximizar la eficiencia de los equipos de climatización.

Mantener la temperatura aproximadamente en 20°C en invierno, y aproximadamente en 24°C en verano, para disminuir el consumo energético.

Asegurarse de que los equipos de climatización se programan para funcionar exclusivamente en el período de trabajo, a excepción de situaciones en las que haga falta calefacción o refrigeración previas.

Asegurarse de que las puertas y ventanas están cerradas mientras funcionan los equipos de climatización, para impedir pérdidas y derroche.

En verano un grado menos incrementa el consumo de energía en un 8%.

Un aparato de aire acondicionado regulado un grado más en invierno gasta un 10% más de energía.

8.10 Iluminación.

La iluminación puede suponer hasta el 30% del total de la factura energética de una oficina. Algunas de las consideraciones a tener en cuenta son:

Sustituir progresivamente las antiguas bombillas incandescentes y tubos fluorescentes, que usan tecnología ineficiente que desprende más calor que luz (contra lo cual, entre otras cosas, tiene que luchar el aire acondicionado en verano)

Abrir bien las persianas y contraventanas antes de encender luces.

Aprovechar la iluminación natural, organizando los puestos de trabajo de manera que reciban luz natural, manteniendo limpias las ventanas y abriendo las persianas, cortinas u otros elementos similares, etc.

Evitar el olvido “crónico” y apagar las luces que no sean necesarias.

Siempre resulta más económico apagar las luces incluso para períodos cortos de tiempo.

Antes de encender las luces para paliar los reflejos del sol en los ordenadores, probar cambiando los puestos de trabajo de lugar o la orientación de la pantallas, así como instalando láminas anti reflectantes en las ventanas o cortinas orientables.

Asegurar una gestión apropiada de los tubos fluorescentes y bombillas, pues son residuos especiales.

Es un falso mito que apagar los fluorescentes, aunque no los necesitemos, consume más que dejarlos encendidos.

Las luces halógenas son potentes consumidoras de energía.

Del total de la energía consumida por una bombilla incandescente sólo el 20% se convierte en luz y el 80% restante se transforma en calor.

Una bombilla compacta fluorescente de 25W ilumina tanto como una incandescente de 100W, reduciendo en un 75% el gasto energético.

Las bombillas compactas fluorescentes pueden durar hasta diez veces más que las incandescentes.

Si dejamos la luz de un despacho innecesariamente encendida durante dos horas podemos gastar más de diez euros al año.

Uso de recursos materiales.

A continuación se recogen algunas recomendaciones específicas para el recurso papel y para otros recursos concretos:

8.11 Papel.

La introducción de las nuevas tecnologías ha contribuido significativamente a una reducción del consumo de papel, si bien, la oficina sin papel es aún más una

promesa que una realidad: hasta el 90% de los residuos de una oficina pueden ser de papel.

Utilizar de forma preferente y en la medida de lo posible papel reciclado.

Evitar imprimir documentos innecesarios o de aquellos que tienen muchos espacios libres (Ej.: presentaciones de PowerPoint)

Antes e imprimir, comprobar los posibles fallos y mejoras del documento, utilizando, por ejemplo, la “vista previa”: ajuste de márgenes, división de párrafos eficiente, paginación correcta, reducción del tamaño de las fuentes, etc.

Utilizar el papel por las dos caras en el fotocopiado e impresión de documentos, siempre que sea posible. Igualmente, ajustar en la medida de lo posible, los textos para que quepan dos páginas de un documento, libro o publicación en una hoja estándar.

Todos los documentos internos se imprimirán reutilizando papel o bien, usando papel reciclado y a doble cara.

Utilizar medios de comunicación electrónicos en la medida de lo posible, para reducir el uso de impresoras y faxes.

Reutilizar todo el papel que haya sido impreso sólo por una cara para imprimir borradores, fabricar bloc de notas, etc.

Utilizar papel reciclado para hacer fotocopias.

Imprimir en calidad de borrador para evitar el derroche de tinta y facilitar la reutilización, especialmente en el caso de los documentos internos, y el reciclaje.

Reciclar el papel inservible, haciendo uso de los contenedores puestos a disposición a tal fin. Resulta interesante, siempre que sea posible, romper el papel antes de depositarlo en los contenedores para reducir el volumen que ocupa.

Para los residuos, tener una pequeña papelera junto a cada mesa de trabajo optimizará la reutilización y reciclaje.

8.12 Medición y Evaluación.

Una organización debe medir, monitorear y evaluar su comportamiento Ambiental, puesto que así, se asegura que la organización actúa en conformidad con el programa de gestión ambiental.

La Gerencia General será quien defina y evalúe las acciones de Gestión Ambiental de la empresa, de manera:

Diaria: Para las acciones internas de los colaboradores.

Mensual: Para las acciones de reciclaje con respecto a la empresa.

Trimestral: para las demás acciones externas que involucra la Gestión Ambiental.

8.13 Impacto Social.

Generación de fuentes de trabajo.

Este proyecto está desarrollado para ayudar a las personas que se encuentra en la situación de desempleo, con la finalidad de ayudarles a desarrollar habilidades y competencias que les permitan ser más eficientes en el proceso de búsqueda de una plaza laboral.

Al iniciar La empresa generará tres plazas de trabajo directas y tres de asesoría externa.

9. Conclusiones Generales del Proyecto

1. A los factores del macro entorno como son: económicos, políticos, sociales y culturales, se puede concluir que el país está atravesando por una serie de cambios que se originan en la dolarización, la crisis mundial y el deseo del actual gobierno de establecer nuevas y modernas leyes. A pesar de la crisis mundial la inflación está controlada, se mantienen en un dígito lo cual es conveniente para el país. Las remesas han disminuido considerablemente, aumentaron los ingresos petroleros; la tasa de desempleo se ha incrementado, el subempleo por ende también se ha incrementado, lo que nos indica que un 60% de la población económicamente activa del país se encuentra con problemas de empleo generando un problema social. Es importante mencionar que se están regulando las tasas de intereses para poder obtener micro créditos.
2. La investigación de mercados realizada proporcionó los elementos y conocimientos necesarios del mercado meta, sus gustos y preferencias que nos alienta a la implementación de este proyecto.
3. El uso de métodos científicos las herramientas, técnicas, sistemas y conocimientos establecer la ingeniería del proyecto es importante ya que permitan un diseño óptimo.
4. Es importante la contratación del recurso humano para toda empresa para obtener productos y servicios de calidad, por eso esta iniciativa de negocio se convierte en una excelente alternativa para obtener personal competente y capacitado.
5. Al realizar la evaluación financiera del proyecto se puede determinar que es completamente viable, ya que se manifiesta un VAN positivo con una utilidad desde el primer año de creación y que cubre la inversión realizada y con proyecciones alentadoras que crecen cada año.

6. Una de los grandes desafíos que deberá enfrentar este proyecto será la falta de liquidez o de recursos financieros de gran parte de los usuarios de sus servicios, los que nos obligará a buscar alianzas estratégicas con empresas u organizaciones de servicio social que deseen financiar este proyecto.

7. Al ser una Empresa de carácter social que trabajará en uno de los aspectos más vulnerables y de mayor impacto en la sociedad, como es el desempleo deberá cumplir con su Responsabilidad Social, aplicando estrategias que ayudan al desarrollo integral de la comunidad.

8. El proyecto puede tener un impacto positivo a corto plazo con la difusión de una correcta campaña publicitaria, pudiendo ser reconocida y aceptada por el mercado.

Recomendación General

El Proyecto de creación de la empresa de asesoría laboral Utreras y Asociados localizada en el D.M. de Quito, en la provincia de Pichincha, por los análisis efectuados en los diferentes aspectos del negocio, se desprende que es un proyecto viable con una aceptable rentabilidad, que no tendrá dificultades legales, políticas ni económicas que el proyecto es de beneficio social, que no existen impedimentos legales, razones por las cuales recomiendo implementarlo bajo el plan de negocios desarrollado.

Por las condiciones económicas de los usuarios de los servicios principalmente por la falta de liquidez me permite recomendar que este proyecto sea propuesto a una entidad de servicio social sea de carácter municipal, provincial o del Gobierno Central, para asegurar que la idea propuesta sea de utilidad para gran parte de los desempleados o subempleados en el Distrito Metropolitano de Quito.

10. Bibliografía.

- BACA URBINA, Gabriel: Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, México, 2006 pág. 2.
- SLOAN, Tim The unemployment survival guide,
- DOMINGO AJENJO, Alberto: Dirección de Gestión de Proyectos, Segunda Edición, ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A., México, 2005.
- Fred David R: Administración Estratégica, Prentice Hall, novena edición, México, 2003.
- JANY CASTRO, José Nicolás: Investigación integral de mercados, MC GRAW-HILL, Colombia, 2005
- FISHER, Laura: Introducción a la investigación de mercados, MCGRAW-HILL, Segunda Edición, México, 1990, pág. 8
- http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>
- AQUILINO, Jacobo Clause : Administración de Producción y Operaciones, ED. Mc-GrawHill
- Diccionario de Marketing, Pág 198.
- Stanton, William-Michael, Etzel-Brude, Walter: Fundamentos de Marketing, Pág 100
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDeIntegracion>
- http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/div_conc.htm
- Fred David R: Administración estratégica, Prentice Hall, novena edición, México, 2003.
- <http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>
- BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005, pág. 227
- PIERRE, Massé: *La elección de las inversiones*. Sagitario.

- WESTON, BRIGHAM, “Gerencia Financiera”, Pág. 34-55, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2002
- ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, EPN, “Gerencia Financiera” Pág. 55-68, Ed. EPN, Quito, 2003
- BRAVO, Mercedes: *Contabilidad General*, Editora NUEVODIA, Sexta Edición, Quito, 2005,
- ECON. EDILBERTO MENECEZ ALVAREZ, Preparación y Evaluación de Proyectos, pp 191
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>
- <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/D/desempleo.htm>
- **Alvaro, J.L. y Fraser, C. (1995)**. The psychological effects of unemployment in Spain.
- Alvaro, J.L. (1992). Desempleo y bienestar psicológico. Madrid. Siglo XXI.
- **Fraser, C. (1989)**. Respuesta política al desempleo en dos comunidades británicas.
- Marsh, C. y Alvaro, **J.L. (1990)**. A cross-cultural perspective on the social and psychological distress caused by unemployment: a comparison of Spain and the United Kingdom
- <http://www.realmindsa.com/Seleccion%20de%20personal.html>
- <http://www.personal.able.es/cm.perez/entrevistatrabajo.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#quees>
- Constitución Política de la República del Ecuador, 1999, Pág. 8.9.
- Ley de Compañías, Abril 7 de 1999, Pág. 28
- www.leyes.ecuador/gov.ec/
- Constitución Política de la República del Ecuador, 1999, Pág. 8.9.
- Ley de Compañías, Abril 7 de 1999, Pág. 28
- www.leyes.ecuador/gov.ec/
- Instructivo Societario para constitución de Compañías, Aumento de Capital y más actos societarios

- KEYNES, John M., Teoría General de la Ocupación, el interés y el dinero. México, FCE.
- O'KEAN, JOSÉ MARÍA. Economía para negocios: Análisis del Entorno Económico de los Negocios. Segunda Edición. McGraw Hill. España, 2000.
- PARKIN, MICHAEL. Macroeconomía. Versión para Latinoamérica. Quinta edición. México: Pearson Education, 2001.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano 2001. Mundi-Prensa, México, 2001
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua
- Diccionario enciclopédico SALVAT
- foros.emagister.com/foro-foro_de_asesoria_laboral-13794
- Constitución del Ecuador
- Ley de Compañías
- Instructivo Societario para la constitución de Compañías, Aumentos de Capital y Reformas.
- Código de Trabajo
- Código de Comercio
- Ordenanza Municipal de Patente
- Ley de Equidad Tributaria
- NASSIR SAPAG CHAIN, Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, 1.995
Saporosi Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi, 1.997
- BENASSINI, *Marcela. Introducción a la Investigación de Mercados.* México – 2001, Prentice Hall.
- BERNAL T, *César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía,* Prentice Hall, 2000.
- BURBANO, *Jorge. Presupuestos. Enfoque de Gestión.* Tercera Edición 2007. Pearson Educación.
- CHANCE, *Aquilano Jacobs. Administración de Producción y Operaciones.* Octava Edición. Colombia. 2000. Mc. Graw – Hill.

- CHIAVENATO, *Adalberto, Gestión del Talento Humano*. Octava Edición. Mc. Graw – Hill 2007.
- TUCKER, *Irvin; Fundamentos de la Economía*. Thomson 2002
- GUIZAR MONTUFAR, *Rafael. Desarrollo Organizacional*. Mc. Graw–Hill 2004
- GUTIERREZ M, *Abraham. Métodos de Investigación y Elaboración de la Monografía*. Ecuador 2001.
- HARRINGTON, *James, Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Editorial Mc Graw Hill, Tomo 4, California, 1986
- IDALBERTO, *Chiavenato: Administración de los Recurso Humanos*, Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill.
- ENCICLOPEDIA, *Administración y Finanzas*. Centrum. Editorial Oriente S.A., Buenos Aires – Argentina 2005.
- JANY, *José Nicolás Investigación Integral de Mercados*,2000,Mc Graw Hill.
- KOTLER, *Philip, Marketing Estratégico*. Décima Ed. Pearson 2005.
- MINTZBERG, *Henry: el Proceso Estratégico*.
- PORTER, *Michael, Ventaja Competitiva*. CESA, 2001
- RAMÍREZ TERAN, *Marcelo: Guía para el desarrollo de proyectos integrados*, UNITA, Quito, 1999.
- STONER, *James. Administración General*, Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana, ed. VI. 2002.
- THOMPSON, *Strickand, Administración Estratégica*. Mc. Graw – Hill 2006

FUENTES SECUNDARIAS.

Diario El Comercio.

Diario El Hoy.

Diario El Universo.

Revista Entrepreneur.

Revista Líderes.

Revista Vistazo.

PÁGINAS WEB

www.bce.fin.ec

www.cambiemosecuador.com

www.ecoaldea.com

www.es.org/wiki/Demanda

www.espanol.answers

www.google.com

www.mailxmail.com

www.monografias.com

www.pca.org

www.sirio.deusto.es

www.sri.gov.ec

www.winkypedia.com

http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=300&codi_seccion=0&cod_seccion=1&codigo=Xw1mpxrS

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

www.rae2.es/TEST

www.wordreference.com

www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm

www.croem.es/.../9666a8e6778c090341256c5b00441ae2

www.feugr.ugr.es/docs/BuenasPracticasVidaDiaria.pdf

www.es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

<http://ccqc.pangea.org/cast/sosteni/soscast.htm>

http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost.htm

http://www.mima.avec.com/buenas_practicas_medioambientales.htm

<http://www.ibcbags.com/pdf/guia1.pdf>