



# **Universidad de las Américas**

ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocio para la creación de una empresa Consultora de Servicios  
Integrales en Gestión de Recursos Humanos orientada al sector de las PYMES  
de la ciudad de Quito.

Wendy América Anzules  
Tania Pamela Merizalde Huilcapi

2021

## RESUMEN

Actualmente las Pymes conforman una de las fuerzas más importante en la económica del país. Los cambios en la tecnología y la globalización obligan a este sector a reinventarse e imponen grandes retos para lograr un crecimiento sostenible ya que deben enfrentar nuevos retos y desafíos que les permite asegurar su permanencia en los mercados. Este sector, busca ser eficientes para cumplir con éxito la misión y objetivos planteados, desarrollando el potencial de los empleados, en definitiva, lograr su efectividad, competitividad para ser consistentes y crecer en el mercado. Las Pymes se han revalorizado por su rol fundamental en la economía, y para la sociedad, por generar fuentes de empleo, que permita ampliar la base del sector privado, y sobre todo para disminuir la concentración económica y por el gran aporte al producto nacional.

En este marco nace la idea de crear una consultora de servicios especializada de recursos humanos diferente, enfocada en satisfacer las necesidades de pymes de profesionalizar la gestión de su capital humano, sin la necesidad de contar con un talento interno de recursos humanos Konsulent se caracteriza por proporcionar planes de servicios integrales talento humano, adaptables a la medida de cada cliente, consolidándose como parte del negocio, facilitando su operación y apalancando su core bussines.

**PALABRAS CLAVES:** Pymes, Recursos Humanos, Servicios Integrales

## **ABSTRACT**

Nowadays, SMEs represent the most important engine in the country's economy. Globalization and constant changes in technology carry huge challenges to the companies to grow and face new trends to assure their business continuity. SMEs are constantly looking for being more productive, accomplish their mission and goals and develop their human resource; definitely, achieve effectiveness, competitiveness and keep consistence to survive in the future. SMEs have revalued in the world for the role in the worldwide economy and impact in the society, for their potential generating jobs, to expand private workforce, and contribute to reduce the concentration of the economics, and provide benefits to national production.

In this context, it arises an idea to create a different human resources consulting, focused in meeting the SMEs needs professionalizing human capital management, without having a human resources internal team. Konsulent is characterized by offering human resources integrated services, with a flexible methodology, designed according to each customer reality, being a business partner, facilitating the operation and leveraging the core business.

**KEY WORDS:** SMEs, Human Resources, Integrated Services

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
1. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema .....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivo General .....	4
1.5. Objetivos Específicos .....	4
CAPITULO 2 .....	5
2. Revisión de la literatura.....	5
2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado .....	5
2.2. Propuesta y justificación de alternativas de solución .....	7
CAPÍTULO 3 .....	8
3. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria 8	
3.1. Análisis del entorno externo a la empresa o al proyecto .....	8
Análisis PESTEL.....	8
• Político .....	8
Política gubernamental.....	8
Riesgo Político .....	8
• Económico .....	9
Pymes en mercado laboral.....	9
• Social .....	9
• Tecnológico.....	10
• Ecológico.....	11

• Legal .....	11
Análisis Porter.....	11
• Amenaza de entrada de nuevos competidores (Amenaza Baja) ..	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
Barrera de Entrada.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Barrea de Salida .....	12
• Rivalidad entre competidores (amenaza alta) .....	13
• Poder de negociación de clientes (amenaza alta) .....	13
• Poder de negociación de proveedores (amenaza baja) .....	14
• Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos (amenaza alta) .	15
3.2. Metodología de la Investigación de Campo .....	16
Marco conceptual del estudio .....	16
Preguntas de investigación.....	16
Fuentes de datos a utilizar en el estudio .....	16
Primarias.....	16
Secundarias .....	16
Diseño de la investigación .....	17
Diseño muestral.....	17
Estudio Piloto.....	18
Limitaciones.....	18
CAPÍTULO 4 .....	19
4. Resultados del estudio de mercado. ....	19
4.1. Estudio Cuantitativo .....	19
4.1.1. Proceso de aplicación del instrumento de recolección de datos cuantitativos.....	19

4.1.2. Resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumento de recolección de datos cuantitativos. Estadísticas descriptivas .....	19
4.1.3. Resumen del análisis de resultados de los datos cuantitativo. ....	20
CAPÍTULO 5 .....	21
5. Propuesta de solución del problema planteado. ....	21
5.1. Oportunidades de Negocio.....	21
5.1.1. Descripción del Negocio .....	21
Aspectos legales.....	21
5.1.2. Servicios ofrecidos por el negocio propuesto.....	22
Misión .....	22
Visión.....	22
Valores Corporativos .....	22
Objetivos del negocio .....	23
Ubicación del Negocio .....	23
5.2. Estructura Organizacional.....	23
5.3. Análisis del Cliente.....	25
5.3.1. Segmentos de mercado.....	26
Matriz de posicionamiento .....	26
5.4. Estrategia de Porter .....	26
5.5. Diseño de las 4ps de marketing de Kotler.....	26
5.5.1. Producto.....	26
5.5.2. Plaza.....	27
5.5.3. Precio.....	27
Proceso de Selección de Talento Humano. ....	27
Administración de Nómina. ....	27
Planificación Estratégica y Relaciones Laborales. ....	28

Entrenamientos.....	28
5.5.4. Promoción.....	28
5.5.5. Imagen del servicio.....	28
Proyección de ventas.....	29
Presupuesto de Marketing.....	30
Conclusiones del capítulo.....	30
CAPÍTULO 6.....	31
6. Propuesta de solución del problema planteado – Plan de Operaciones ...	31
6.1. Diseño de las Operaciones del proyecto.....	31
Mobiliario.....	31
Equipos de Computación.....	31
Recurso Humano.....	31
Estrategia de Operaciones.....	31
Estrategia.....	31
Objetivo Corporativo.....	31
Responsable.....	31
Frecuencia de medición.....	31
6.2. Flujo de Operaciones.....	31
6.3. Mapa de Procesos.....	32
Necesidades, requerimientos, y capacidad instalada.....	32
Recursos.....	32
Recursos Humanos.....	32
Tecnológicos.....	32
Material de apoyo.....	32
Plan de producción.....	33
Proceso de Selección.....	33

Proceso de Nómina.....	33
Proceso de Planificación Estratégica .....	33
10 horas de Entrenamientos .....	33
5 horas Técnicas de Relaciones Laborales.....	33
Ventaja Competitiva.....	33
KPIs de desempeño de la Gestión Táctica y proceso productivo. ....	34
KPIs del Área Comercial .....	34
KPIs Área de Consultoría.....	35
KPIs Área de Administrativa - Financiera.....	35
6.4. Modelo de Negocios.....	36
Conclusiones del Capítulo .....	37
CAPÍTULO 7 .....	38
7. Propuesta de solución del problema planteado – Plan Financiero.....	38
7.1. Supuestos Financieros.....	38
7.2. Estados Financieros.....	38
7.2.1. Estado de Situación Financiera Proyectada (Balance General) .....	38
7.2.2. Estado de Resultados Proyectados (Ingresos, gastos utilidades) ...	39
7.2.3. Estado de Flujo de Caja Proyectado.....	40
7.3. Criterios de Valoración del Proyecto .....	41
7.3.1. VAN .....	41
7.3.2. TIR .....	41
7.4. Razones Financieras relevantes del plan de negocios .....	41
Índice de liquidez.....	41
Índice de endeudamiento.....	41
Índice de rentabilidad.....	42
7.5. Conclusiones de la evaluación y análisis financiero.....	42



CAPÍTULO 8 .....	43
8.    Conclusiones Generales y Recomendaciones.....	43
Bibliografía .....	44
ANEXOS .....	47
Anexo 1. Cuestionario para recolección de datos.....	47

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Matriz de Evaluación de Alternativas.....	7
<b>Tabla 2:</b> Cronograma de actividades plan piloto .....	17
<b>Tabla 3:</b> Descriptivo de Cargo .....	24
<b>Tabla 4:</b> Matriz de Precio de Selección .....	27
<b>Tabla 5:</b> Matriz de Precio de Nómina .....	28
<b>Tabla 6:</b> Matriz de Precio de Planificación Estratégica y RRLL.....	28
<b>Tabla 7:</b> Matriz de Proyección de Ventas .....	29
<b>Tabla 8:</b> Matriz de Proyección por Servicio Mensual / Anual .....	30
<b>Tabla 9:</b> Matriz de Presupuesto de Marketing .....	30
<b>Tabla 10:</b> Matriz de Producción Selección .....	33
<b>Tabla 11:</b> Matriz de Producción Nómina.....	33
<b>Tabla 12:</b> Matriz de Producción P. Estratégica.....	33
<b>Tabla 13:</b> KPIs Área Comercial .....	34
<b>Tabla 14:</b> KPIs Área Consultoria .....	35
<b>Tabla 15:</b> Área Administrativa - Financiera.....	35
<b>Tabla 16:</b> Matriz Supuesto Financieros .....	39
<b>Tabla 17:</b> Matriz Inversión Inicial .....	39
<b>Tabla 18:</b> Estado de Situación Financiera Proyectada.....	40
<b>Tabla 19:</b> Estado de Resultados Proyectados .....	40
<b>Tabla 20:</b> Estado de Flujo de Caja Proyectado .....	42

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Matriz EFE .....	15
<b>Figura 2:</b> Organigrama .....	24
<b>Figura 3:</b> Imagen Corporativa.....	29
<b>Figura 4:</b> Flujo de Operaciones .....	32
<b>Figura 5:</b> Mapa de Procesos .....	32
<b>Figura 6:</b> Ventaja Competitiva .....	34
<b>Figura 7:</b> Modelo Negocio .....	37

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Pymes son consideradas parte fundamental en la economía de países desarrollados y vías de desarrollo. En nuestro país se cuenta con una gran cantidad de PYMES en las áreas industriales, de servicios y comerciales, ya que se transforma en fuentes de empleo, por su papel primordial en el mercado comercial y laboral en el país, acaparan un rol muy importante en la economía.

El presente trabajo consiste en la preparación de un Plan de Negocios sobre la creación de una Asesoría y Consultoría de Recursos Humanos especializada en el sector pymes en la ciudad de Quito. Este plan se realizará analizando todas las áreas de la empresa, para finalizar con la viabilidad de la propuesta, en las áreas técnicas y financieras, del negocio, para lo cual se ha estructurado en varios capítulos: en el primer capítulo, se muestra el planteamiento del problema, la pregunta investigación, la justificación y los objetivos.

El segundo capítulo, se establece el marco teórico en relación a las pymes y la importancia de tener una estructura de gestión de Recursos Humanos y su rol dentro de una organización.

En el tercer capítulo se encuentra la metodología respectiva, el método a utilizar cualitativo, el tipo de investigación. Se analiza el nivel de competencia del sector y se identifica a nivel macro que influyen sobre el negocio.

En el cuarto capítulo, se presenta la información recopilada y tabulada, además de su análisis respectivo respecto al planteamiento del problema.

Finalmente, en los siguientes capítulos se ha puesto en marcha de la propuesta analizando las estrategias y políticas a aplicar, quedando demostrada la viabilidad del proyecto tanto de forma técnica como de forma económica.

## CAPÍTULO 1

### 1. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema

#### 1.1. Antecedentes

Las Pequeñas y Medianas Empresas representan uno de los roles de gran relevancia en la economía nacional, por su influencia en el crecimiento económico y la generación de empleo. La ventaja de este sector frente a empresas de gran extensión radica en su flexibilidad de adaptarse a los requerimientos del mercado y a las necesidades de sus clientes.

Las PYMES ecuatorianas desempeñan un rol fundamental ya que tienen la responsabilidad de generar plazas de empleo y fortalecer la economía. Uno de los aspectos económicos que las Pymes tienen particular importancia en el Ecuador, no solo por las contribuciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo.

“Las Pymes en el Ecuador se encuentran concentradas principalmente en las provincias del Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro debido al gran potencial del sector del comercio, entre las cinco provincias suman alrededor de 138.000 pymes” (Gonzalez & Moreno, 2020).

Los líderes de las pymes requieren contar con un equipo local de expertos especializados que brinden soluciones flexibles que se adapten a las diferentes necesidades, tomando en cuenta que la mayoría de mismas tienen en nómina a menos de 250 empleados, sin embargo no cuentan con el capital humano para administrar las diferentes áreas de la estructura organizacional de la empresa.

En el mercado existen alternativas que brindan estos servicios sin embargo no es una opción para las pymes debido al costo elevado que tienen en el mercado, es por eso que el crear una empresa pymes para pymes en donde el foco sea desarrollar una propuesta de consultoría enfocada proporcionar soluciones en el área laboral, especializada en la gestión de personas de una compañía.

La consultoría de Recursos Humanos se enfoca en ayudar a crear y planificar nuevas estrategias, que permitirá tener una visión objetiva del departamento y la alineación al objetivo de la organización a precios asequibles y competitivos al mercado.

## **1.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad debida al comportamiento de la economía la sociedad se ha visto obligada a buscar nuevas fuentes de ingreso, lo que ha aumentado la creación de empresas pymes en respuesta a estas necesidades, “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un parte importante de la economía de un país, alrededor del 80% de las empresas constituidas en el Ecuador corresponden a PYMES” (Solis & Robalino, 2019), pero lamentablemente se encuentran deficiencias en la gestión administrativa lo que ocasiona que ante la sociedad sean consideradas como empresas poco desarrolladas económicamente. Sin embargo, en términos de programas de desarrollo, programas de financiamiento, o asesorías para las pequeñas y medianas empresas son escasas, muchos gobiernos y sector privado dejan en segundo plano a este sector y se concentran en el apoyo a las grandes empresas.

Por tales motivos se debe dar importancia al gran aporte de estas pequeñas empresas en la economía del país, es decir brindar el apoyo necesario para que las pymes se desarrollan a gran escala, es por eso que el aporte de este proyecto se centra en cubrir parte de las necesidades de este sector desatendido en materia de Gestión de Talento Humano Integral que buscar ayudar a mejorar el desarrollo interno alineado a la estrategia organizacional de la compañía.

## **1.3. Justificación**

El presente Plan de Negocios busca ofrecer una alternativa para satisfacer parte de las necesidades de las pymes en materia de Gestión de Talento Humano, ya que en el mercado las alternativas existentes son inaccesibles debido al alto costo. Así, el presente proyecto busca brindar asesoría en los diferentes subsistemas de Talento Humano (reclutamiento, manejo de nómina, planificación estratégica, clima organizacional. planes de desarrollo y beneficios) a costos ajustados a la realidad, comprometidos en conocer y entender las necesidades inmediatas y de largo plazo para diseñar programas y procesos que apoyen a la estrategia organizacional.

#### **1.4. Objetivo General**

Proporcionar servicio a las empresas pymes contribuyendo a identificar sus necesidades en recursos humanos para mejorar el éxito de la organización, desarrollando talento humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

Evaluar las actuales competencias del equipo y las necesidades de la organización para posteriormente proponer una implementación diseño y ejecución de planes de desarrollo.

Diseñar un portafolio de servicio de Administración de Recursos Humanos (reclutamiento, manejo de nómina, planificación estratégica, clima organizacional. planes de desarrollo y beneficios) alineado a la necesidad de cada empresa PYME.

Mantener una base de datos con los mejores talentos disponibles para satisfacer las necesidades de reclutamiento de las Pymes.

## CAPITULO 2

### 2. Revisión de la literatura

#### 2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

Carlos Cleri (2007) sostiene que: “Las Pymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio”, Frente a esto se puede inferir que las Pymes a lo largo del tiempo han actuado como agentes de reactivación económica y productiva, gracias a su fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo. (Carranco, 2019, pág. 145)

“Para la categorización de microempresas en el Ecuador se considerará a aquellos contribuyentes con ingresos de hasta USD 300.000 y que cuenten con hasta 9 trabajadores a la fecha de publicación del catastro. Para esta categorización, predominará el monto de ingresos sobre la condición de número de trabajadores.” (Servicio de Rentas Internas, 2021)

En el último Censo Nacional Económico realizado en el 2014, 843.644 empresas y 1'126.365 establecimientos son objeto de análisis a nivel nacional, los mismos que se registraron previamente en el SRI. Con el objetivo de proporcionar información útil acerca de la clasificación de las empresas y establecimientos según su tamaño, el INEC considera las siguientes variables: volumen de ventas anual y número de personal empleado. Cabe mencionar que muchas de la Pymes ecuatorianas han surgido gracias a ideas de emprendimiento por necesidad u oportunidad, así también debido a la gran competencia que representan las grandes empresas, muchas veces son estas las inducen la creación de las Pymes. (Carranco, 2019, pág. 148)

En general tanto a las personas como a las organizaciones les preocupa el índice de desempleo y su crecimiento desmedido, el desempleo constituye la punta de un iceberg que oculta un fenómeno económico y social. Esta erosión proviene de la diferencia entre la increíble velocidad de los cambios tecnológicos y la evolución de las necesidades de la sociedad, ya que es indispensable adquirir



nuevos conocimientos y competencias para satisfacer los diferentes requerimientos, mismos que cada vez se vuelven más complejos. El entorno cada vez se vuelve más competitivo y solo las empresas que sean más ágiles y capaces de anticipar los diferentes cambios serán las únicas que sobrevivirán. Esas ventajas no son permanentes y deben ser creadas de forma continua. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Para Schein, (2010), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo. Por ello, este autor reconoce el valor de la cultura organizacional y la describe como “aquellas partes de una organización que no parecen cambiar, aquellas cosas que las organizaciones hacen y creen, sin importar a que se hallen expuestas”. (Suarez, Maria, Angie, & Maria, 2013)

La Importancia del Talento Humano en las PYMES; busca identificar los diferentes requerimientos de las mismas, para alcanzar el nivel de excelencia necesarios para ser competitivos en la sociedad, es por eso que el capital humano juega un papel juega trascendental y decisivo en cualquier estrategia que la empresa plantee. Para el novelista y escritor Idalberto Chiavenato, el éxito y sostenibilidad de una empresa en cualquiera de sus tamaños (micro, pequeña, mediana, macro) tiene su origen en una perfecta planeación, gestión y estímulo del talento humano. Chiavenato indica que todas las organizaciones deben proporcionar los medios y herramientas para que los colaboradores logren un desempeño eficiente en todas las tareas encomendadas. Para todas las organizaciones no deberían conformarse con establecer objetivos y metas, sino deberían trazar la línea de entregables a la par de los recursos disponibles para lograr el target fijado. (Chiavenato, La Dinámica del Exito, 2004)

## 2.2. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Conformar una PYMES que brinde consultoría y asesoría a PYMES, que combinen experiencia en procesos de transformación con visión de negocio, incorporando un conjunto de herramientas y recursos innovadores para permitir un cambio sostenible, por medio de cercanía y atención personalizada.

La empresa de consultoría de Gestión de Talento Humano para pymes ofrece el siguiente portafolio de servicios en asesoría y consultoría:

- **Cultura & Desarrollo.** - Diseño de programas de transformación que permiten a los clientes llevar su cultura al siguiente nivel alineados a los objetivos de la organización.
- **Proceso de Selección de Talento Humano.** - Expertos en la identificación y en la atracción de los mejores talentos que logren resultados de impacto e impulsan el desarrollo de las organizaciones.
- **Entrenamiento.** - Diseño de programas y prácticas para mejorar las habilidades y el desempeño del colaborador e incrementar la productividad.
- **Administración de Nomina.** - Procesamiento de nómina, contratos y finiquitos, esquemas de remuneración fija y variable y administración de beneficios y servicios al personal.
- **Manejo de Relaciones Laborables.** - Manejo de proceso de salida y asesoramiento en leyes y reglamentos gubernamentales vigentes.

**Tabla 1: Matriz de Evaluación de Alternativas**

Alternativa de Solución	Factibilidad	Sustentabilidad	Costo de implementación	Facilidad de mantener la solución	Total	Orden de Prioridades
Consultoría & Asesoría de Talento Humano	4	4	3	3	14	1
Freelancer	4	2	4	1	11	2
Talento Interno	4	1	2	2	9	3

Malo: 1 Regular: 2 Muy Bueno: 3 Excelente: 4

La matriz muestra que la mejor alternativa de solución para el sector PYMES en Ecuador es la creación de una Consultoría & Asesoría en Talento Humano ya que es sustentable y es la más conveniente en costos sin tomar en cuenta que la misma brindará servicios integrales profesionales de alta calidad.

## CAPÍTULO 3

### 3. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria

#### 3.1. Análisis del entorno externo a la empresa o al proyecto

Según la edición 4.0 CIIU, donde se indica la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, la empresa pymes que brinde consultoría y asesoría de recursos humanos se enmarca en el código N783 Otras actividades de dotación de recursos humanos.

#### Análisis PESTEL

- **Político**

##### Política gubernamental

El gobierno se ha propuesto como meta el impulso de las pequeñas y medianas empresas para convertirlas en el motor de la economía ecuatoriana, la administración pública ha establecido apuntalar el mercado de trabajo a través de la promoción de las PYMES, como un elemento clave para tratar de salir de la crisis económica que en la actualidad atraviesa Ecuador. (Maria & Maria, 2018)

“Las políticas públicas en Ecuador tienen su fundamento en los principios de la Constitución del Ecuador y del Buen Vivir expuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013” (Senplades, 2017).

##### Riesgo Político

El riesgo político en nuestro país, sin duda marca un factor importante ya que los cambios o inestabilidad en el gobierno afectan directamente a la economía del país, enfrentándose a diferentes cambios de estrategia sociales, fiscales, comerciales, labores entre otros según la tendencia del gobierno de turno. (Arevalo, 2014)

- **Económico**

De acuerdo con los datos del Censo Económico, se puede mencionar que el sector de PYMES constituye un dinamizador de la economía no solo por el número de empresas que abarca sino porque a nivel nacional contribuye a la generación del 63% del total de ingresos de la economía. (Peña & Vega, 2017)

“El sector de PYMES en el Ecuador es un elemento dinamizador de la economía, puesto que el 99% del total de establecimientos a nivel nacional ejercen actividades de pequeña y mediana empresa” (Peña & Vega, 2017).

Las PYMES al año 2010 contribuyeron en la generación del 67% del total de ingresos de la economía. A pesar de los aportes del sector en la economía, este tipo de empresas no ha experimentado un crecimiento armónico a lo largo del país. (Peña & Vega, 2017)

### **Pymes en mercado laboral**

En base a estadísticas actualizadas para el 2016, se establece que en temas de estructura las pequeñas empresas mantienen en promedio 14 trabajadores, de los cuales el 83% es personal fijo y el 17% eventual. Mientras que las empresas medianas mantienen en su estructura un promedio de 85 colaboradores, de los cuales 70% es personal fijo y 30% personal eventual. (Gudiño, 2017, pág. 152)

El rol de las pymes en las economías modernas es esencial, ya que las empresas que más crecen son las pequeñas, y así también son las mayores generadoras de empleo, debido a que están pasando de una etapa de ser una empresa pequeña a mediana, y es allí donde se genera más empleo. (Gudiño, 2017, pág. 152)

### **Social**

PYMES representan un parte importante de la economía del país, sin embargo, lamentablemente se encuentran deficiencias en la gestión administrativa lo que ocasiona que ante la sociedad sean consideradas como empresas que no maduran o desarrollan económicamente. (Solis & Robalino, El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial, 2019)

El impacto que las pymes tienen en la sociedad ecuatoriana es notable, ya que el aporte del sector en la lucha por el desempleo, así pues, según datos del Censo Económico las PYMES en el año 2010 generaron el 75% del empleo a nivel nacional. (Solis & Robalino, El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial, 2019)

### **Tecnológico**

La innovación y la tecnología permiten a las PYMES lograr ventajas competitivas sostenibles. La innovación es un importante conductor del desarrollo de un país, sin embargo, en los países en desarrollo existen escasos estudios sobre innovación y las empresas enfrentan problemas de competitividad e innovación, existiendo barreras para la innovación como la capacidad de absorción, la falta de recursos humanos y financieros. (Carvache, Gutierrez, & Frias, 2018, pág. 5)

De manera evidente, uno de los principales elementos que retrasan la incorporación de tecnología en las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, se reduce al tema de costos; sin embargo, vale la pena ahondar en las recomendaciones que al respecto hacen expertos en negocio, así como revisar las estadísticas de varios estudios realizados en el país. (Provedatos, 2019)

## **Ecológico**

Existe una relación directa entre la gestión ambiental y la competitividad, es por esta razón que se crea la necesidad de implementar sistemas de gestión ambiental en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que les permitirá obtener una ventaja competitiva, una mejor posición en el mercado e impulsará el ingreso a mercados más exigentes, aplicándola como herramienta para el control y prevención de impactos negativos de las actividades, productos, servicios sobre el ambiente (González, Alaña, & Gonzaga, 2018).

Algunas PYMES han desarrollado un sistema de gestión ambiental informal, el cual les permite mejorar su desempeño, al igual que la responsabilidad ante la contaminación provocada en el ambiente para tomar las acciones correctivas necesarias. Entre las principales actividades ambientales aplicadas por las PYMES podemos identificar: ahorro de energía, reciclaje, ahorro de agua, reproceso de materiales, tratamiento de residuos y el análisis de impacto. Es de suma importancia fortalecer a las PYMES en gestión ambiental (González, Alaña, & Gonzaga, 2018).

## **Legal**

El gobierno nacional ha implementado programas de desarrollo, de financiamiento, o asesorías para Pymes para potenciar su crecimiento, es por eso que el 7 de enero de 2020 el gobierno aprobó la **Ley de Emprendimiento e Innovación**, cuyo objetivo es "*establecer un marco normativo que incentive y fomente la creación, desarrollo, crecimiento y expansión de proyectos de emprendimiento a nivel nacional*", lo que facilita la creación y expansión de las mismas (Enroke, 2020).

Esta ley se encuentra enfocada en: Educación de emprendimiento, financiamiento y registro de emprendimientos

## **Análisis Porter**

**Amenaza de entrada de nuevos competidores (Amenaza Baja)**

**Barrera de Entrada**

El concepto de PYMES se lo puede expresar como: Pequeñas empresas formadas por diversas estructuras pueden ser familiares, de amigos o socios quienes deben aportar con el capital, para que pueda salir adelante en el área económica y comenzar con las operaciones en el mercado de negocios (Delgado & Chávez, 2018).

Existen diversas fuentes de financiamiento para pymes en el Ecuador, ya sea mediante la banca privada o fondos propios, sin embargo un sin número de empresas no generan un crecimiento por lo que no llegan a más de una década de antigüedad. La principal causa es que muchas de las PYMES no logran cumplir con los altos estándares de garantías y los innumerables requerimientos que solicitan las entidades financieras para el acceso a créditos económicos (Delgado & Chávez, 2018).

“El volumen de crédito otorgado por el Banco Central del Ecuador en el segmento Productivo Pymes principalmente financió actividades económicas referentes a otras actividades de servicio, con una participación porcentual de 34.71% (USD 2.8 millones)” (Delgado & Chávez, 2018).

El capital inicial para entrar al mercado ecuatoriano con una empresa pymes que busca dar el mejor servicio en consultoría de recursos humanos enfocada en el sector pymes no es elevado y el proceso de constitución es fácil, rápido y seguro. Debido a estas causas se considera una amenaza baja.

### **Barrea de Salida**

El proceso en Ecuador para disolver o liquidar una empresa es costoso dependiendo del capital invertido, en promedio puede costarle a una empresa el 18% de sus bienes, no existe un tiempo definido de cuánto demora el cierre de una empresa, todo depende del tamaño, la complejidad de su ejercicio empresarial y segmento al que se dedica, para el caso de medianas o pequeñas, puede tardar de uno a cinco años.

El proceso de disolución voluntaria es un trámite que puede resultar cansado y tedioso, ya que inicia cuando se realiza una solicitud dirigida a la Superintendencia de Compañías, firmada por el representante legal y abogado respaldados de documentos legales. Todo este proceso se lo puede cumplir sin



mayores problemas cuando una empresa no mantiene deudas a proveedores, bancos, organismos del Estado (Líderes, 2021) .

- **Rivalidad entre competidores (amenaza alta)**

En el Ecuador las PYMES, están enfocadas a empresas establecidas como emprendimientos y entre las más reconocidas se encuentran las dedicadas a la manufactura estas empresas cuentan con un bajo accionar tecnológico lo que les impide competir con industrias del mismo sector, sin embargo dado a las facilidades de creación de empresas pymes existen variedad en el mercado (Ron & Sacoto, Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIBPYMES al PIB total, 2017).

La PYMES, son creadas para perdurar en el tiempo. En este sentido es importante recalcar que la sostenibilidad ante las grandes competencias es importante, ya sea por sus productos o servicios o por los grandes riesgos que corren ante las grandes industrias a nivel nacional.

En el ámbito de consultoría del área de Recursos Humanos, no existen categorización en este segmento en la ciudad de Quito, sin embargo existen algunas alternativas de las cuales una de las más representativas es TALENTER quienes centran su centro de expertiz en servicios de selección de personal.

La competencia no siempre debe ser catalogada como negativa, las pymes son flexibles a los cambios del entorno ya que se acoplan de acuerdo con los avances tecnológicos y a los reglamentos impuestos por los entes reguladores.

Uno de los factores que es más influyente dentro de este sector, es la competitividad ya que se puede ver afectada por elementos internos de la empresa; es por eso que alcanzar la ventaja competitiva es crucial para que pueda sobrevivir dentro del sector empresarial.

Existe algunos competidores de servicios sustitutos, así como consultoras con gran variedad de precios sobre procesos específicos del área de recursos humanos, por esta razón se considera una amenaza alta

### **Poder de negociación de clientes (amenaza alta)**



Un cliente no sólo quiere que le vendan algo o le den un servicio. Su interés es formar parte del proceso, desea sentir que se trabaja en conjunto para encontrar el camino que lo llevará a lograr sus objetivos. En una época como la actual en la que los requerimientos de los clientes aumentan cada día más y las amenazas

Un cliente no sólo quiere que le vendan algo o le den un servicio. Su interés es formar parte del proceso, desea sentir que se trabaja en conjunto para encontrar el camino que lo llevará a lograr sus objetivos. En una época como la actual en la que los requerimientos de los clientes aumentan cada día más y las amenazas de los comentarios negativos están condicionando las decisiones de compra, algunas pymes se esfuerzan por brindar una experiencia satisfactoria a sus clientes porque han entendido que el consumidor es su centro y nos es suficiente brindar una buena atención, sino que para tener éxito resulta primordial ponerse literalmente en los zapatos de los clientes.

La experiencia demuestra que la ventaja de las pymes radica en la calidad de la relación con sus clientes y su agilidad. Y es que, para competir con las empresas multinacionales, las pymes requieren ser excelentes en esta relación. Esto es así porque las pymes tienen un control más directo sobre sus procedimientos y tiene un contacto más cercano con sus clientes, siendo más inmediatos y ágiles a la hora de y brindar una experiencia diferente y totalmente satisfactoria.

Las empresas pymes sostienen que la experiencia de cliente debe ser impecable para asegurarse de que los servicios y productos cumplen con lo que prometen, que la atención es adecuada y que se superan sus expectativas.

En base a lo mencionado anteriormente, el poder de negociación de los clientes es considerado como una amenaza alta.

- **Poder de negociación de proveedores (amenaza baja)**

“Los proveedores de servicios suelen enfocar su estrategia de negocio en torno a las grandes empresas. Sin embargo, olvidan que las PYMES representan un gran potencial al momento de generar nuevas ventas” (Americas, 2021).

En el caso particular de consultora de recursos humanos para pymes los proveedores no marcan la diferencia ya que en el mercado existe variedad de servicios.

Debido a este a este factor, se determina que el poder de negociación de los proveedores representa una amenaza baja

- **Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos (amenaza alta)**

En este punto, la empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos del servicio de consultoría de recursos humanos comienzan a ser reales, hace referencia al potencial de empresas que brindan servicios alternativos a las empresas pymes.

En el caso de consultoría de recursos humanos, es muy probable que las empresas contraten a un head count como planta o como prestación de servicios para realizar distintas actividades sin evaluar costos y riesgos laborales, pero es una probabilidad.

Es por eso que la ventaja competitiva de la consultora de recursos humanos debe generar convertirse en el líder en servicio y costos.

En base al análisis de los factores anteriores mencionados, se considera que la llegada de nuevos productos sustitutos representa una amenaza alta.

Figura 1: Matriz EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Oportunidades (entre 5 y 10 factores)</b>				
1	Adaptabilidad al mercado y crecimiento de la	15%	4	0.6
2	El capital para iniciar una empresa pymes es bajo y accesible	10%	3	0.3
3	Tramites para constitución empresa facil y a bajo costos	5%	3	0.15
4	Cercania con los consumidores lo que permite conocer las necesidades de cliente	10%	3	0.3
5	Obtener ventajas fiscales por parte del Estado dependiendo de sus ventas y utilidades.	10%	3	0.3
<b>Amenazas (entre 5 y 10 factores)</b>				
1	Cientes optan por adquirir servicios de sustitutos (free lance )	10%	3	0.3
2	Cambios legales o variaciones en las regulaciones impositivas	5%	2	0.1
3	Situación económica ocasiona un decrecimiento de empresas pymes	10%	3	0.3
4	Gastos de capacitación y actualizacion del personal	10%	3	0.3
5	Gastos para invertir en software y actualizaciones	15%	3	0.45
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.1</b>
<b>Balance Positivo</b>				

De acuerdo al porcentaje y la calificación de las oportunidades y amenazas de Consultoría de Recursos Humanos para empresas pymes, determinamos que por ser mayor a 2,50 está por encima de la media, es decir que las oportunidades pueden ser aprovechadas haciendo a las amenazas, pero sin embargo le falta explorar algunas para obtener mayor provecho de las oportunidades que se presentan.

### **3.2. Metodología de la Investigación de Campo**

#### **Marco conceptual del estudio**

El estudio se realizará en base al análisis de la información obtenida de fuentes de investigación primaria, por medio del cual se busca determinar la necesidad de las empresas pymes de Quito de contratar a profesionales en la gestión recursos humanos para manejar los distintos subsistemas. Y por otro, conocer como manejan los procesos actualmente y el grado de inversión que destinan dentro de su presupuesto y planificación anual.

#### **Preguntas de investigación**

¿Considera que la gestión de Recursos Humanos es importante para su organización? ¿Cuánto es la inversión que destina mensualmente para esta área dentro de su empresa?

¿Actualmente, como maneja los procesos de nómina, selección de personal y capacitación para sus empleados?

#### **Fuentes de datos a utilizar en el estudio**

##### **Primarias**

Para el proyecto, se utilizarán encuestas a potenciales consumidores. (Empresarios pymes de Quito)

##### **Secundarias**

Se organizará la información que se pueda recolectar de las fuentes digitales de entidades públicas oficiales como SRI, Banco Central entre otras, así como artículos, publicaciones, estudios sobre el comportamiento de las empresas pymes en el Ecuador en los últimos años.

## Diseño de la investigación

### Diseño muestral

La investigación que se realizara es de tipo no experimental, en donde la muestra dentro de esta investigación determinara la realidad (población o universo) de hacer deducciones sobre la población experimentada.

En octubre del 2020, el Servicio de Rentas Internas en el catastro de contribuyentes al Régimen Impositivo para Microempresas en 2020 y 2021, determino que el universo en Quito de empresas pymes 26.475 empresas, con una probabilidad de éxito del 80, margen de error aceptable 10.

Para el cálculo de la muestra poblacional se aplica la fórmula del universo finito propuesta por Murray y Larry (2005).

$$n = \frac{Z^2 o^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 o^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra poblacional.

N = Tamaño poblacional total (universo).

o = Desviación estándar de la población. En este caso se aplicará un valor constate que equivale a 0.5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza (probabilidad de éxito 90%), se aplicará 1.46

e = Limite aceptable del error muestral

$$N = \frac{2.13 * 0,25 * 5}{(0,01 * 26474) + 0,533} = \frac{14097,93}{264,74} = 53$$

Con estos datos el tamaño de la muestra es de 53 para estudio y análisis.

## Plan e instrumentos de recolección de datos

**Tabla 2:** Cronograma de actividades plan piloto

	DETALLE	Abril			Mayo
		12 -16	19 - 23	26 - 30	3 - 7
<b>Encuestas</b>	Diseño, gestión de encuesta				
	Identificar las principales empresas pymes Quito				
	Subir la encuesta digital survey monkey				
	Realizar el acercamiento con empresas pymes				
<b>Estudio Piloto</b>	Enviar Encuesta con fechas tope de salida				
	Tabulación de encuestas				

El instrumento de recolección de datos será la plataforma digital GoogleForms, donde se diseñará una encuesta de máximo 10 preguntas con un tiempo de resolución no superior a 10 minutos, para que la misma tenga éxito.

#### **Detalle y construcción de los instrumentos de recolección de datos**

La encuesta tendrá como objetivo responder a las preguntas de investigación, conocer del interés de los empresarios pymes en contratar servicios especializados de recursos humanos y el nivel de inversión que destinan dentro de su planificación y presupuesto.

#### **Estudio Piloto**

El estudio piloto propuesto, para el estudio de investigación es de 5 cuestionarios tomando en cuenta que estaremos en contacto con los empresarios de pymes de Quito, el objetivo preliminar es conocer y probar el grado de efectividad de acuerdo a los acontecimientos adversos, y para mejorar el diseño de estudio previo al rendimiento del proyecto final.

#### **Limitaciones**

Las principales limitaciones que encontramos son:

- a. No tener respuesta de las personas encuestadas, es decir lo empresarios de las pymes en Quito.
- b. No generar el interés deseado en los empresarios y que no culmine la encuesta.
- c. Fallos en la aplicación.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Resultados del estudio de mercado.**

#### **4.1. Estudio Cuantitativo**

##### **4.1.1. Proceso de aplicación del instrumento de recolección de datos cuantitativos**

Para realizar la recolección de datos cuantitativos, se utilizó herramientas tecnológicas como correo electrónico y whatsapp, debido a la situación sanitaria actual que atraviesa el país, por estos medios se envió las directrices necesarias para completar la encuesta realizada en la plataforma gratuita de Google “Google Forms”, con esta herramienta se obtiene las respuestas de una forma ordenada y fácil de manejar. El total de encuestas alcanzadas fue de 53 propietarios de PYMES en Quito.

##### **4.1.2. Resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumento de recolección de datos cuantitativos. Estadísticas descriptivas**

Los resultados se obtuvieron de los propietarios de pymes en su mayoría ubicados en la ciudad de Quito con un 90.7%, en la ciudad de Sangolquí con 4.7% y en las ciudades de Riobamba y Cayambe con 2.3% respectivamente, la recolección de datos arrojó los siguientes resultados:

- Las empresas encuestadas se identifican como microempresas (1 – 9 empleados) con 58.1% de representatividad, como pequeña empresa (10 – 49 empleados) con 23.3% y con menor grado medianas empresas (50 – 199 empleados) con 18.6% de la muestra.
- La experiencia en el mercado de las empresas encuestadas en su mayoría es nuevas de 1 a 4 años con 44.2% seguido de empresas con más de 10 años con un 37,2% y en un mínimo grado de representatividad empresas que se están fortaleciendo con un 18.6%.
- Las empresas encuestadas se dedican en su mayoría a prestación de diversos servicios con un 67.4% y productos 32.6% en el mercado que se desempeñan.
- Las empresas actualmente en su mayoría para procesos de recursos humanos tienen en nómina recurso propio con 79.1%, otras

organizaciones contratan una consultoría con 9.3% y apenas un 7% contratan un free lance.

- Se identificó que el 86% de las empresas destinan presupuesto anual para el área de recursos humanos y apenas un 14% no tienen mapeado este rubro dentro de su presupuesto.
- Existe un interés 76,7% de contratar a una empresa consultora especializada en servicios de recursos humanos con el siguiente grado de prioridad en los subsistemas: selección, planificación estratégica, nómina, relaciones laborales y desarrollo organizacional.
- Se identificó que el 58.1% no conocen a empresas consultoras de recursos humanos integral en el mercado que se desempeñan y el 81.4% estarían dispuestas a contratar por servicios entregado.

#### **4.1.3. Resumen del análisis de resultados de los datos cuantitativo.**

El análisis de los resultados de manera general, permiten indicar que la mayoría de los propietarios de pymes conocen de la importancia del área de recursos humanos ya que el 86% destinan un porcentaje de su presupuesto anual. Un aspecto importante es que 44,2% son pymes nuevas de 1 a 4 años en el mercado y el 58.1% no conocen a consultorías especializadas en recursos humanos, lo que muestra un claro nicho de mercado a explotar con información sobre los diferentes servicios que se ofertaran. Adicional, se identificó que las empresas muestran el 81.4% más interés en contratar a una consultora de recursos humanos por servicio mas no en paquete. Los servicios que las empresas se encuentran interesadas en contratar de acuerdo con sus necesidades son: selección, planificación estratégica, nómina, relaciones laborales y desarrollo organizacional.

Finalmente, se identificó que el 60% de los propietarios de pymes desean ser abordados por mail corporativo, con el fin de conocer los diferentes beneficios

## CAPÍTULO 5

### 5. Propuesta de solución del problema planteado.

#### 5.1. Oportunidades de Negocio

Se evidencia del estudio de mercado, que existe un interés en contratar una consultora de Recursos Humanos enfocado en pymes en la ciudad de Quito.

##### 5.1.1. Descripción del Negocio

Konsulent brindará consultoría y asesoría a pymes en el área de Talento Humano, que combinen experiencia en procesos de transformación con visión de negocio, incorporando un conjunto de herramientas y recursos innovadores para permitir un cambio sostenible, se ofrecerá por medio de cercanía y atención personalizada.

La empresa de consultoría de Gestion de Talento Humano para pymes ofrecerá el siguiente portafolio de servicios en asesoría y consultoría:

- Cultura & Desarrollo. - Diseño de programas de transformación que permiten a los clientes a llevar su cultura al siguiente nivel alineados a los objetivos de la organización.
- Proceso de Selección de Talento Humano. - Expertos en la identificación y en la atracción de los mejores talentos que logren resultados de impacto e impulsan el desarrollo de las organizaciones y diseño de procesos de inducción.
- Entrenamiento. - Diseño de programas y prácticas para mejorar las habilidades y el desempeño del colaborador e incrementar la productividad con metodologías innovadoras.
- Administración de Nómina, - Procesamiento de nómina, contratos y finiquitos, esquemas de remuneración fija y variable y administración de beneficios y servicios al personal.
- Manejo de Relaciones Laborables. - Manejo de proceso de salida y asesoramiento en leyes y reglamentos gubernamentales vigentes.

#### Aspectos legales

La empresa Konsulent será constituida como una compañía Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) la que es factible de acuerdo a la Resolución N° SCVS-INC-DNCDN-2020-0015 expresada por la Superintendencia de



compañías, conforme al Registro Oficial N°1071 del 25 de septiembre de 2020 (Superintendencia de Compañías,2020)

Inicialmente, no requerirá de un capital mínimo y tendrá un socio accionista que será las de CEO, protegiendo su patrimonio y deberá ser quien tome las principales decisiones conforme lo establecido en los estatutos de la empresa,

### **5.1.2. Servicios ofrecidos por el negocio propuesto**

#### **Misión**

Ser una organización especializada en consultoría y asesoría de alta calidad, aportando soluciones reales a las necesidades de las pymes en la gestión de sus negocios impulsando a su crecimiento y beneficios empresariales. Contamos con un equipo de trabajo conformado por personas profesionales para llevar a cabo la consultoría.

#### **Visión**

Para el 2024 posesionarnos en el mercado como una empresa competitiva de consultoría empresarial a nivel nacional para pymes en la prestación de servicios con Talento Humano especializado y comprometido, proporcionando servicios con estándares de calidad internacional que aporten al desarrollo sostenido y eficiente de nuestros clientes.

#### **Valores Corporativos**

1. Trabajo en equipo que se manifiesta en el apoyo, consenso, respeto y confianza; compartiendo conocimientos y experiencias.
2. Consumidor en el centro desarrollando capacidades para captar y satisfacer sus expectativas; con accesibilidad y atención personalizada.
3. Disposición al cambio, que se manifieste a través de la capacidad para adaptar las propias conductas y sistemas de trabajo ante entornos diferentes.
4. Innovación y creatividad basadas en la generación y desarrollo de ideas y soluciones que faciliten la consecución de elementos diferenciales competitivos.

5. Orientación al logro teniendo presente la visión, rentabilidad y objetivos de la organización, asumiendo personalmente la responsabilidad en los resultados.

### **Objetivos del negocio**

- Proporcionar servicio a las pymes contribuyendo a identificar sus necesidades en recursos humanos para mejorar el éxito de la organización, desarrollando y proponiendo un modelo de negocio eficaz y empoderado para lograr los objetivos del negocio.
- Evaluar las actuales competencias del equipo y las necesidades de la organización para posteriormente proponer una implementación diseño y ejecución de planes de carrera.
- Diseñar un portafolio de servicio de Administración de Recursos Humanos alineado a la necesidad de cada empresa PYME.

### **Ubicación del Negocio**

Al ser una empresa de nueva creación y con el fin de minimizar al máximo los costes que el alquiler de un local, durante la puesta en marcha el primer año de vida del negocio, cada uno de los socios de la sociedad trabajará desde su vivienda particular y realizará los desplazamientos oportunos a las instalaciones de los clientes, donde realizará el trabajo necesario.

### **5.2. Estructura Organizacional**

La empresa mantendrá un organigrama que permitirá administrar los diferentes áreas y el capital humano de la empresa.

Figura 2: Organigrama

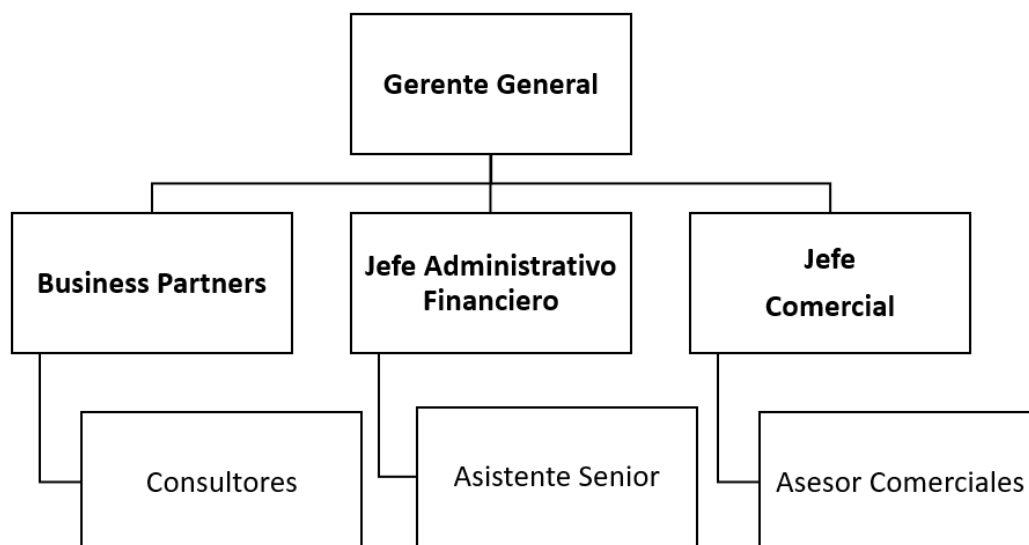


Tabla 3: Descriptivo de Cargo

CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	PERFIL	SUELDO
Gerente General	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico /</li> <li>• Comunicación / Creatividad</li> <li>•</li> </ul>	USD 1600
Business Partners	Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos. Destaca la necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico /</li> <li>Comunicación / Creatividad</li> </ul>	USD 1400
Jefe Administrativo Financiero	Control de presupuesto de su área, pago de servicios, compra de insumos y de tener contacto con proveedores. Es responsable de supervisar la contabilidad, llevar las cuentas por cobrar y pagar, elaborar estados financieros y análisis de los mismos.	College/University Economía / Administración / Comercial y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico /</li> <li>Comunicación / Creatividad</li> </ul>	USD 1400

Consultores	Analizar los aspectos que componen el núcleo de una empresa para poder brindar sus servicios de consultoría acorde a las necesidades o problemáticas que presente la entidad en cuestión.	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares • <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico / Comunicación / Creatividad	USD 1000
Asistente Senior	Dar soporte administrativo a la organización en temas de recepción y servicio generales en base a las necesidades del negocio.	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares • <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico / Comunicación / Creatividad	USD 800
Asesor Comercial	Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Orientar, ayudar y manejar el grupo de asesores del mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares • <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico / Communication / Creatividad	USD 600 (+ Comisiones)
Jefe Comercial	Garantizar una exitosa negociación de nuestros servicios con los clientes. Facilitar y asesorar a su equipo de ventas para garantizar que las estrategias de comercialización, mercadeo e interacción con el consumidor se implementen correctamente, a través de liderar, entrenar y desarrollar a sus reportes directos para el logro de los objetivos clave del negocio.	College/University Administración de Empresas y afines. Experiencia 2 a 3 años en cargos similares • <b>COMPETENCIAS:</b> Orientación al logro / Consumidor Centro / Pensamiento crítico / Comunicación / Creatividad	USD 1400

### 5.3. Análisis del Cliente

El perfil de nuestro cliente se establece en los propietarios de empresas que cuentan con un personal no mayor a 250 trabajadores, que buscan optimizar sus recursos en el área de recursos para ser más eficientes y eficaces

### **5.3.1. Segmentos de mercado**

La segmentación del mercado se ha decidido que se dirija para los propietarios de pymes en la ciudad de Quito, que tengan interés en contratar servicios de consultoría especializada en recursos humanos.

#### **Matriz de posicionamiento**

El tipo de posicionamiento que se busca con el portafolio de servicios de la Consultora de Recursos Humanos es un “más por más”; basados en ofrecer al cliente un servicio de alta calidad, con tiempos de respuesta acordes a la necesidad del cliente y con precios asequibles. La estrategia propuesta de marketing buscar permanecer en la mente del cliente como una empresa que cuenta con altos estándares de servicio y respuestas ágiles adaptados a la realidad del mercado.

### **5.4. Estrategia de Porter**

La estrategia propuesta está basada en diferenciación a través de los atributos del consumidor, se ofertará en el mercado un servicio de consultoría de servicios de Recursos Humanos con tiempo de respuesta acordes a las necesidades de nuestro cliente.

La estrategia de marketing y publicidad se enfocará en el posicionamiento de marca en las pymes de la ciudad de Quito, se centrará en remarcar los beneficios diferenciales como tiempos de respuesta y se evaluará la calidad del servicio que la empresa brindará a los clientes, identificando su nivel de satisfacción y de expectativas

### **5.5. Diseño de las 4ps de marketing de Kotler**

El desarrollo de las 4ps de marketing es importante ya que nos permitirá identificar la manera en la que se va a ofrecer y promocionar nuestro servicio de consultoría de Recursos Humano que nos permita posicionarnos en la mente de nuestro consumidor.

#### **5.5.1. Producto**

El servicio de consultoría de Recursos Humanos estará enfocada en satisfacer las diferentes necesidades de nuestro cliente con tiempos de respuesta alineados a las necesidades y a la visión de negocio de nuestro consumidor.

Dentro del portafolio de servicios que manejaremos en inicio estarán los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

- Cultura & Desarrollo
- Proceso de Selección de Talento Humano
- Entrenamiento
- Administración de Nomina
- Manejo de Relaciones Laborables

### 5.5.2. Plaza

En un inicio la estrategia de distribución se centrará en tener un acercamiento directo al cliente, para lo cual es necesario programar visitas comerciales y campañas e-mailing, dado a que Consultores no tendrá oficinas inicialmente, esto representa una ventaja competitiva dada la cercanía que generaremos con las directivas de la empresa y sus stakeholders.

### 5.5.3. Precio

De acuerdo con el resultado evidenciado en el estudio de mercado en relación al precio, este es un tema sensible para los empresarios teniendo en cuenta que la mayoría no han contratado el servicio de consultoría en el área de Recursos Humanos.

La empresa deberá considerar que los ingresos permitan cubrir los objetivos económicos que se ha definido:

**Proceso de Selección de Talento Humano.** El costo dependerá del cargo y el salario determinado por el cliente, el valor que se considera para pago por los servicios de selección corresponde a un Salario Básico de la posición.

**Tabla 4:** Matriz de Precio de Selección

CARGO	COSTO
Operario	\$ 400,00
Administrativo	\$ 450,00
Comerciales (Vendedores)	\$ 500,00
Supervisor / Coordinador	\$ 800,00

**Administración de Nómina.** El costo para este servicio corresponderá al 10% del valor total de la nómina

**Tabla 5:** Matriz de Precio de Nómina

N° EMPLEADOS	COSTO
Nómina 10 empleados	\$ 505,00
Nómina 20 empleados	\$ 1.045,00
Nómina 30 empleados	\$ 1.480,00
Nómina 40 empleados	\$ 2.135,00
Nómina 50 empleados	\$ 2.570,00

**Planificación Estratégica y Relaciones Laborales.** Se establecerá una tarifa en función de horas trabajadas que dependerá de la complejidad de cada caso.

Hora Técnica Consultor → USD 30.00

Hora Técnica Asistente → USD 15.00

**Tabla 6:** Matriz de Precio de Planificación Estratégica y RLL

Planificación Estratégica	N° Hora	Costo
5 a 10 empleados	20	\$ 900,00
30 a 50 empleados	48	\$ 2.160,00
50 a 100 empleados	72	\$ 3.240,00

**Entrenamientos.** El valor dependerá del número de participantes en la capacitación con un valor de USD 10.00 por cada participante.

#### 5.5.4. Promoción

Se iniciará campaña de llamadas telefónicas y e-mailing para informar a la red de contactos, así como a la red de empresas que registran en la base de datos de los socios con el fin de dar a conocer su portafolio de servicios.

En el primer año de creación se buscará generar alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio de Quito. Para ello se realizará inscripción y postulación ante dicha entidad con el fin de hacer parte del banco de consultores empresariales.

#### 5.5.5. Imagen del servicio

**Figura 3:** Imagen Corporativa



Isotipo o gráfico representa la cadena de ADN en un nivel muy alto de abstracción y estilización al mismo tiempo la evolución hacia el infinito sus componentes no tienen principio ni fin, además dan una sensación de movimiento suave pero constante.

Tipografía de caja ancha y recta le da peso al logotipo creando un alto grado de contraste al tener una parte "móvil".

Cromática (magenta - violeta) utiliza colores dinámicos no tradicionales y de alto contraste además de brindarle un tono más sutil y amigable.

### Proyección de ventas

Las ventas inician en el primer año ya se espera facturar \$ 30.505,00, se confía tener la mayor participación de ventas en el año quinto de la proyección, por valor de \$ 53.929,86.

**Tabla 7:** Matriz de Proyección de Ventas

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$30.505,00	\$32.823,80	\$38.731,58	\$45.703,27	\$53.929,86

La proyección de ventas se realiza en base a los precios establecidos por cada servicio:

**Tabla 8:** Matriz de Proyección por Servicio Mensual / Anual

PROCESO	MENSUAL	ANUAL
SELECCIÓN	\$ 2.150,00	\$ 23.650,00
NOMINA	\$ 505,00	\$ 5.555,00



PLANIFICACION ESTRATEGICA		\$ 900,00
ENTRENAMIENTO		\$ 100,00
RELACIONES LABORALES		\$ 300,00

## Presupuesto de Marketing

**Tabla 9:** Matriz de Presupuesto de Marketing

ITEM	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Diseño y creación de página web	Una sola vez	\$ 150,00	\$ 150,00
Manejo de Redes Sociales	Mensual	\$ 20,00	\$ 240,00
Posicionamiento SEO de página web	Mensual	\$ 30,00	\$ 360,00
Relaciones Publicas	Semestral	\$ 150,00	\$ 300,00
Elaboración de material POP	Semestral	\$ 100,00	\$ 200,00
Campaña BTL	Semestral	\$ 80,00	\$ 160,00
Telemarketing, correo directo, visitas personalizadas	Mensual	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.770,00</b>

## Conclusiones del capítulo

- El definir la estrategia de diferenciación para la consultora de Recursos Humanos fue primordial ya que se enfocará en ofrecer un servicio diferente en el mercado en el sector, lo que nos permitirá destacar de forma significativa.
- El seguir un plan de marketing es indispensable para alcanzar el posicionamiento de la consultoría de recursos humanos ya que representa un mapa de ruta que señala las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- El lograr posicionar nuestra marca es fundamental ya que otorgará a la empresa un lugar en la mente del consumidor que no ocupa ninguna otra empresa.
- La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones por esta razón es que exista coherencia entre el Qué y el Cómo para llegar a cumplir los objetivos de negocio.

## CAPÍTULO 6

### 6. Propuesta de solución del problema planteado – Plan de Operaciones

#### 6.1. Diseño de las Operaciones del proyecto

El plan de operaciones de la empresa engloba los aspectos que permiten la generación de los servicios ofertados, para esto se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

A continuación, se detallan los elementos que se necesitan para la operación:

Oficina:

Actualmente la empresa está iniciando operaciones por lo que no es necesario alquilar una oficina, ya que se utilizará el estudio de la casa de residencia

**Mobiliario.** Actualmente se cuenta con un mobiliario básico, en el futuro se arrendará una oficina (2 escritorios, 4 Sillas, un Librero, un Archivador)

**Equipos de Computación.** Actualmente se dispone de los siguientes componentes (2 Laptop Dell CORE I5, RAM 8GB, Windows 10 Pro 64 bits, HDD 500GB, 2 Monitor Dell 19 pulgadas, 2 Teclado y 2 Mouse)

**Recurso Humano.** \_Licenciada en Gestion Social / Ingeniero en Administración de Recursos Humanos

#### **Estrategia de Operaciones**

Es indispensable que la Consultoría de Recursos Humanos cuente con el talento humano necesario para cubrir los diferentes requerimientos de los clientes ya que unos de los factores diferenciadores es el tiempo de respuesta y la atención personalidad antes, durante y después del servicio adquirido.

**Estrategia.** Asegurar el óptimo desempeño de los consultores para cubrir los diferentes requerimientos del portafolio de servicio.

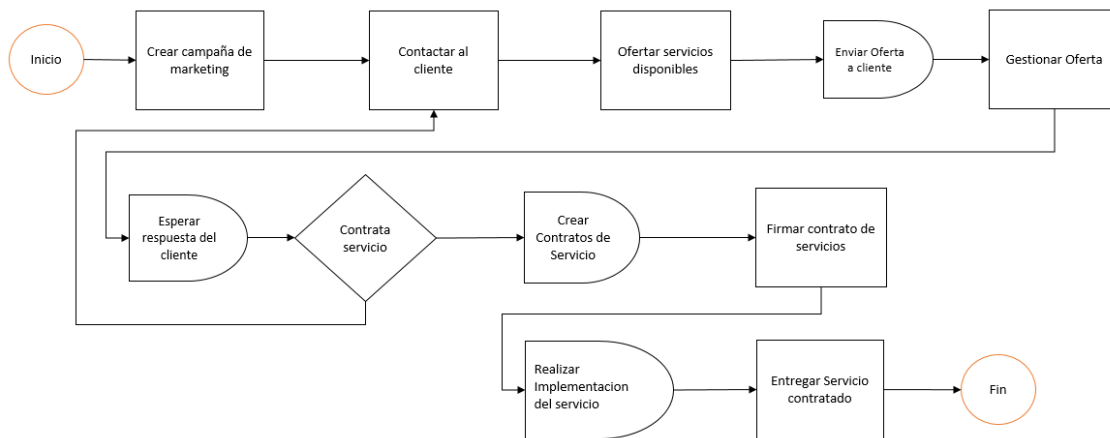
**Objetivo Corporativo.** Mantener los estándares de calidad del portafolio de servicios.

**Responsable.**\_Gerente General.

**Frecuencia de medición.** Mensual

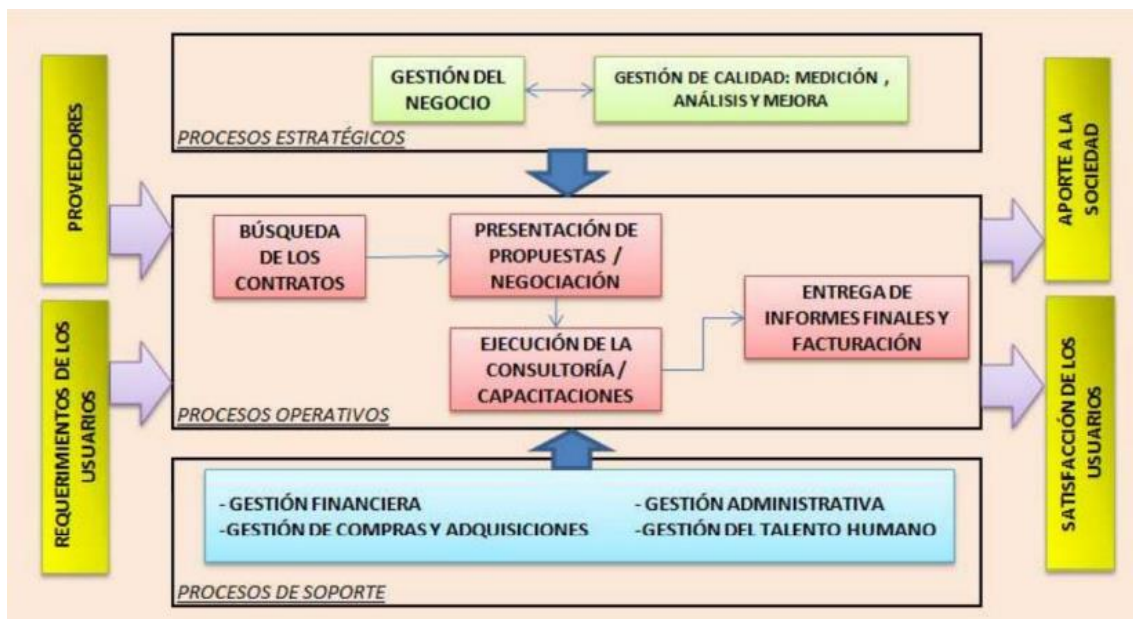
#### 6.2. Flujo de Operaciones

**Figura 4:** Flujo de Operaciones



### 6.3. Mapa de Procesos

**Figura 5:** Mapa de Procesos



#### Necesidades, requerimientos, y capacidad instalada

**Recursos.** Los recursos a continuación pueden estar disponible en el lugar seleccionado y no generar la necesidad de ellos.

**Recursos Humanos.** Consultor experto.

**Tecnológicos.** Equipo portátil

**Material de apoyo.** Formato propuesto de trabajo, brochure, carpeta de seguimiento clientes.

## Plan de producción

La capacidad instalada, nos permitirá cumplir con las necesidades de los clientes de acuerdo con el portafolio de servicios con los estándares requeridos:

### Proceso de Selección

**Tabla 10:** *Matriz de Producción Selección*

CARGO	N° de PROCESO	COSTO
Operario	1	\$ 400,00
Administrativo	1	\$ 450,00
Comerciales (Vendedores)	1	\$ 500,00
Supervisor / Coordinador	1	\$ 800,00

### Proceso de Nómina

**Tabla 11:** *Matriz de Producción Nómina*

N° EMPLEADOS	COSTO
Nómina 10 empleados	\$ 505,00
Nómina 20 empleados	\$ 1.045,00
Nómina 30 empleados	\$ 1.480,00
Nómina 40 empleados	\$ 2.135,00
Nómina 50 empleados	\$ 2.570,00

### Proceso de Planificación Estratégica

**Tabla 12:** *Matriz de Producción P. Estratégica*

Planificación Estratégica	N° Hora	Costo
5 a 10 empleados	20	\$ 900,00
30 a 50 empleados	48	\$ 2.160,00
50 a 100 empleados	72	\$ 3.240,00

## 10 horas de Entrenamientos

## 5 horas Técnicas de Relaciones Laborales

## Ventaja Competitiva

**Figura 6: Ventaja Competitiva**



**MARGEN:** Los tiempos de respuesta se cumplirá de acuerdo a las necesidades del cliente y se contará con el seguimiento del servicio ofertado.

### KPIs de desempeño de la Gestión Táctica y proceso productivo.

En su sentido más amplio, los KPI brindan la información de desempeño más relevante, la que permite a las organizaciones.

### KPIs del Área Comercial

**Tabla 13: KPIs Área Comercial**

ESTRATEGIA	KPI	META	RESPONSABLE
Conocer los leads potenciales clientes, aquellos que se interesan por la solución que ofrece la empresa.	# leads Generados	100% (Mensual)	Jefe Comercial
Conocer los leads de los clientes potenciales que buscan toda la información necesaria sobre sus productos o servicios ofrecidos	# leads calificados	100% (Mensual)	Jefe Comercial
Conocer la cantidad de negocios mensuales concretados.	# negocios concretos	100% (Mensual)	Jefe Comercial
Conocer el N° de clientes x n° de compras totales	Índice de fidelización	100% (Mensual)	Jefe Comercial

## KPIs Área de Consultoría

Tabla 14: KPIs Área Consultoría

ESTRATEGIA	KPI	META	RESPONSABLE
¿Cuántos de sus clientes vuelven a contratar sus servicios?	Tasa de retención de clientes	100% (Mensual)	Business Partner
¿Sus proyectos se entregan a tiempo?	Plazos de entrega de proyectos (PSV)	100% (Mensual)	Business Partner
¿Es la calidad de sus productos y servicios la misma que sus clientes están esperando?	Índice de calidad	100% (Mensual)	Business Partner
¿Está usando todo su potencial en términos de la cantidad de trabajo que puede realizar con los recursos que tiene disponibles?	Tasa de capacidad de utilización (CUR)	100% (Mensual)	Business Partner

## KPIs Área de Administrativa – Financiera

Tabla 15: Área Administrativa – Financiera

ESTRATEGIA	KPI	META	RESPONSABLE
Velocidad a la que están aumentando los ingresos de su empresa.	Tasa de crecimiento de ingresos	100% (Mensual)	Jefe Administrativo - Financiero
Ingresos generados por la inversión de dinero en un aspecto de las operaciones de una empresa, en relación al costo de esa inversión.	Retorno de la inversión (ROI)	100% (Mensual)	Jefe Administrativo - Financiero
¿Cómo contribuye el comportamiento de su empleado a lograr los objetivos generales de la empresa	Nivel de compromiso de los empleados	100% (Mensual)	Jefe Administrativo - Financiero

## 6.4. Modelo de Negocios

Figura 7: Modelo Negocio

ASOCIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Alianza estratégica con uno de nuestros proveedores en comunicación de medios masivos con el fin de generar posicionamiento de marca.	<p><u>Calidad del servicio</u>: Contar con profesionales que brinden un servicios de asesoramiento personalizado y de alta calidad.</p> <p><u>Postventa</u>: Genera la confianza y aumenta la calidad del servicio estrechando la relación con el cliente</p> <p><u>Actualización Constante</u>: Estar a la vanguardia en cuanto a nuevas metodologías, tendencias, modelos, herramientas gerenciales, .</p> <p><u>Movimiento de redes sociales</u>: Es básica la interacción permanente en Facebook, twitter, página web y foros, además de la elaboración del directorio online.</p> <p><u>Participación activa en eventos empresariales y sociales</u>: La suscripción a eventos empresariales y sociales</p> <p><u>Capacitaciones</u>: Mantener al personal capacitado en todo lo concerniente a los procesos que se desarrollan.</p> <p><u>Visionar</u>: Se debe estar visionando holísticamente la empresa, posibilidades de realizar alianzas estratégicas e ir migrando anticipadamente a los diversos cambios del sector.</p>	Planes estratégicos Identificando sus necesidades en recursos humanos para mejorar el éxito de la organización, desarrollando y proponiendo un modelo de negocio eficaz y empoderado para lograr los objetivos del negocio de las organizaciones a través de atención personalizada y respuestas en los tiempos requeridos.	Requerimientos emitidos por el cliente, los cuales servirán como insumo para la mejora continua de los servicios prestados. Igualmente el concepto de servicio esta enfocado a lograr una relación personalizada y de confianza con el cliente, haciendo que este se sienta importante (consumidor en el centro)	Micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Quito, que requieran servicios de Recursos Humanos donde sus propietarios muestren interés en el desarrollo y avance de sus empresas a partir de la excelente gestión de sus organizaciones y talento humano.
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Actualmente se cuenta con la idea y el plan de negocios, con la propuesta de valor, la disposición, conocimiento y experiencia de los fundadores.</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p><u>Diseño y desarrollo de una plataforma</u> que se ajuste a las necesidades de los clientes respecto a los servicios ofrecidos por la empresa y a través de la cual se pueda generar una comunicación personalizada y oportuna <u>Campañas de marca difundidas</u> en redes sociales <u>Página Web</u></p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>En la empresa Konsulent se ofrecen cuatro tipos de servicios, los cuales cada uno de estos tiene un valor asociado a la ejecución sobre la prestación de dicho servicio, los valores definidos: Procesos de Selección, Administración de Nomina, Planificación Estratégica y Relaciones laborales entre otros.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Esta dada por la prestación del servicios en diagnostico, implementación de procesos y ejecución de proyectos que se realicen a los futuros clientes en diversos campos de la gestión, equivalentes al 100%, segregados según actividades.</p>		

### **Conclusiones del Capítulo**

- El estructurar el modelo Canvas ayudará a realizar un análisis sobre el modelo de negocio, ya que permite desarrollar un modelo ágil que reduzca el tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales.
- Las actividades claves del modelo de negocio Canvas corresponden a labores operacionales e internas que tienen un grado muy alto de prioridad, mismos que deben ser monitoreado para la cumplir los objetivos del negocio.
- El estructurar los diagramas de flujo de la organización son primordiales ya que facilita la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información.



## CAPÍTULO 7

### 7. Propuesta de solución del problema planteado – Plan Financiero

#### 7.1. Supuestos Financieros

Los supuestos del plan financieros son dos indicadores económicos que generar las proyecciones del plan financiero, estos son las siguientes:

**Tabla 16:** *Matriz Supuesto Financieros*

Años	% Inflación	Promedio de Inflación	Tasa de Crecimiento	Promedio tasa de crecimiento anual
2015	3,38%	0,27%	-27,83%	7,63%
2016	1,12%		-8,91%	
2017	0,18%		16,37%	
2018	0,27%		-13,53%	
2019	-0,07%		36,33%	
2020	-1,50%		57,53%	
2021	-1,50%		-6,56%	

La fuente de información de inflación general es el Banco Central del Ecuador y del crecimiento de las industrias de acuerdo al CIU. El promedio de la inflación corresponde a 0.27%, esta cifra se utiliza para calcular el crecimiento en el precio de los servicios y la tasa de crecimiento de la industria que corresponde a 7,63%, es aplicada para el cálculo de la proyección de la demanda del servicio del portafolio.

A continuación, se detalla la inversión inicial con la que contaremos para la consultora de Recurso Humanos.

**Tabla 17:** *Matriz Inversión Inicial*

Activos no corrientes	\$	3.000,00
Gastos de Constitución	\$	800,00
Capital de trabajo inicial	\$	4.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>8.400,00</b>

#### 7.2. Estados Financieros

##### 7.2.1. Estado de Situación Financiera Proyectada (Balance General)

Tabla 18: Estado de Situación Financiera Proyectada

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ -	\$ 2.089,13	\$ 3.027,15	\$ 2.318,09	\$ 6.596,14	\$ 16.328,83
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 3.209,17	\$ 3.485,06	\$ 3.995,04	\$ 4.585,08	\$ 5.268,42
Inventarios	\$ -	\$ 5.700,00	\$ 8.700,00	\$ 12.297,00	\$ 18.750,00	\$ 22.146,00
Nuevas Inversiones	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.597,00	\$ 6.453,00	\$ 3.396,00	\$ 1.000,00
Depreciación	\$ -	\$ -1.740,00	\$ -2.459,40	\$ -3.750,00	\$ -4.429,20	\$ -4.629,20
Activo Neto	\$ -	\$ 6.960,00	\$ 9.837,60	\$ 15.000,00	\$ 17.716,80	\$ 18.516,80
<b><u>Total Activo</u></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.258,29</b>	<b>\$ 16.349,81</b>	<b>\$ 21.313,13</b>	<b>\$ 28.898,02</b>	<b>\$ 40.114,06</b>
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 174,48	\$ 213,01	\$ 255,38	\$ 391,88	\$ 580,26
Gastos por pagar	\$ -	\$ 368,79	\$ 374,56	\$ 443,31	\$ 446,07	\$ 448,87
<b><u>Pasivo</u></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 543,27</b>	<b>\$ 587,57</b>	<b>\$ 698,69</b>	<b>\$ 837,95</b>	<b>\$ 1.029,12</b>
Capital	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Resultados Acumulados	\$ -		\$ 3.315,03	\$ 7.362,24	\$ 12.214,45	\$ 19.660,07
Utilidad	\$ -	\$ 3.315,03	\$ 4.047,21	\$ 4.852,21	\$ 7.445,63	\$ 11.024,86
<b><u>Patrimonio</u></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 11.715,03</b>	<b>\$ 15.762,24</b>	<b>\$ 20.614,45</b>	<b>\$ 28.060,07</b>	<b>\$ 39.084,93</b>
<b><u>Pasivo + Patrim.</u></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.258,29</b>	<b>\$ 16.349,81</b>	<b>\$ 21.313,13</b>	<b>\$ 28.898,02</b>	<b>\$ 40.114,06</b>

### 7.2.2. Estado de Resultados Proyectados (Ingresos, gastos utilidades)

Tabla 19: Estado de Resultados Proyectados

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Inversión inicial + nuevas inv.	\$ 8.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 6.220,00	\$ 11.255,00	\$ 12.110,38	\$ 14.290,25	\$ 16.862,49	\$ 19.897,74
Servicio Adicionales	\$ 500,00	\$ 8.000,00	\$ 8.800,00	\$ 9.680,00	\$ 10.648,00	\$ 11.712,80
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos:		0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 6.720,00</b>	<b>\$ 19.255,00</b>	<b>\$ 20.910,38</b>	<b>\$ 23.970,25</b>	<b>\$ 27.510,49</b>	<b>\$ 31.610,54</b>
Inversión Inicial	\$ 8.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 4.800,00	\$ 9.600,00	\$ 9.696,00	\$ 9.792,96	\$ 9.890,89	\$ 9.989,80
Comisiones	\$ 1.200,00	\$ 1.925,50	\$ 1.944,76	\$ 1.964,20	\$ 1.983,84	\$ 2.003,68
Alquiler		\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ 808,00	\$ 816,08
Marketing	\$ 5.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gastos Administrativos	\$ 3.000,00	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 555,50	\$ 561,06	\$ 566,67
Depreciación		\$ 1.740,00	\$ 2.459,40	\$ 3.750,00	\$ 4.429,20	\$ 4.629,20
Otros	\$ 400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 16.600,00</b>	<b>\$ 15.765,50</b>	<b>\$ 16.650,16</b>	<b>\$ 18.862,66</b>	<b>\$ 19.672,99</b>	<b>\$ 20.005,43</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>\$ -9.880,00</b>	<b>\$ 3.489,50</b>	<b>\$ 4.260,22</b>	<b>\$ 5.107,59</b>	<b>\$ 7.837,50</b>	<b>\$ 11.605,11</b>

### 7.2.3. Estado de Flujo de Caja Proyectado

**Tabla 20:** Estado de Flujo de Caja Proyectado

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Impuestos y Trabajadores	\$ -	\$ -174,48	\$ -213,01	\$ -255,38	\$ -391,88	\$ -580,26
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3.315,03</b>	<b>\$ 4.047,21</b>	<b>\$ 4.852,21</b>	<b>\$ 7.445,63</b>	<b>\$ 11.024,86</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ -9.880,00</b>	<b>\$ 4.055,03</b>	<b>\$ 5.506,61</b>	<b>\$ 5.102,21</b>	<b>\$ 10.874,83</b>	<b>\$ 14.654,06</b>

### **7.3. Criterios de Valoración del Proyecto**

#### **7.3.1. VAN**

El valor actual neto obtenido luego del cálculo con los valores del flujo de caja es de \$ 14.668.06, valor que al ser mayor a cero resulta favorable para la puesta en marcha del proyecto.

#### **7.3.2. TIR**

La tasa interna de retorno obtenida luego del cálculo con los valores del flujo de caja es de 54.5%, al ser mayor que la tasa de descuento utilizada (15%, calculada en base al retorno mínimo esperado), se determina que el proyecto genera una rentabilidad superior al promedio en el mercado.

### **7.4. Razones Financieras relevantes del plan de negocios**

#### **Índice de liquidez**

Para el análisis se utilizó el criterio de razón corriente, donde se indica que; en el año 1, por cada dólar de pasivo corriente se tendrán \$ 22.56 para cubrir dichas obligaciones, a partir del año 2, el índice mejorará, pudiendo cubrir cada dólar de pasivo corriente. Al año 5 se tendrá por cada dólar de pasivo corriente \$ 38.98 para cubrir dichas obligaciones. En resumen, al año 5 se tendrán más activos que pasivos corrientes, por lo que se podrá cubrir obligaciones a corto plazo a partir del año 2.

#### **Índice de endeudamiento**

Para el análisis se utilizó el criterio deuda/patrimonio, donde se indica que; por cada dólar de patrimonio que tiene los accionistas tiene un 0.05 sobre el pasivo para el primer año llegando a 0.03 para el año 5.

### **Índice de rentabilidad**

Para el análisis se utilizó el criterio de margen neto, donde se indica que; en el año 1, por cada dólar vendido se tendrán 0.25 centavos de ganancia, a partir el año 2 este índice mejorará notablemente, hasta llegar al año 5, donde por cada dólar vendido se tendrán 10.71 centavos de ganancia.

### **7.5. Conclusiones de la evaluación y análisis financiero**

- El proyecto en un inicio no recurrirá a financiamiento, será sustentado por el capital de sus socios.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en los valores del VAN y TIR, se concluye que el proyecto es viable para su ejecución, ya que por un lado se tiene un VAN positivo, y una TIR mayor a la tasa de descuento esperada en el proyecto.
- El conocer cuál ha sido el comportamiento del sector para determinar su crecimiento es fundamental para determinar estrategias que contribuyan al objetivo del negocio y aumenta las expectativas.
- Las razones financieras evaluadas, el proyecto goza de buena liquidez, bajo endeudamiento y una rentabilidad razonable, por lo que se recomienda la ejecución del proyecto.

## CAPÍTULO 8

### 8. Conclusiones Generales y Recomendaciones

Las Pequeñas y Medianas Empresas desempeñan un rol de gran importancia en la economía nacional, debido a su influencia en la generación de empleo y crecimiento económico, no obstante, de los grandes beneficios que aporta a la economía, uno de los grandes problemas que enfrentan este tipo de empresas es que no existe una estructura organizacional de gestión de recursos humanos lo que ayudaría alinear los objetivos de la organización con los de cada función. De acuerdo a los resultados de investigación se puede afirmar que en un mayor porcentaje de PYMES no se aplican las técnicas de gestión de Recursos Humanos (Cultura & Desarrollo, selección, entrenamiento, administración de nómina y relaciones laborales), lo que abre una oportunidad para satisfacer las necesidades de esta población.

El plan de marketing establecido permitirá a Konsulent posicionarse en la mente de los clientes y alcanzar un lugar en el mercado. Para llegar a nuestro público objetivo se ha establecido, política de precios, distribución y líneas de negocio adecuadas al público objetivo.

Las operaciones y procesos de la empresa se encuentran definidas y establecidas, ofreciendo un servicio integral y de calidad, en la Gestión de Recursos Humanos para pymes de la ciudad de Quito.

Uno de los aspectos relevantes para las pymes a la hora de contratar una consultoría en Gestión de Recursos Humanos a más de los servicios de calidad es el costo, mismos que son alineados a la realidad del mercado.

Un aspecto diferenciador de la empresa de consultoría de Gestión de Talento Humano se basará en el acompañamiento durante y después de la consultoría prestada de cualquier servicio, además de ser referentes en tiempos de respuesta y contar con una base de datos actualizada de los mejores talentos lo que permita ser un referente y obtener futuros contratos.

## Bibliografía

- Americas, C. (15 de 08 de 2021). *PYMEs, un mercado potencial para los proveedores de servicios*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/pymes-un-mercado-potencial-para-los-proveedores-de-servicios>
- Arevalo, G. (14 de 09 de 2014). *El riesgo político en nuestro país*. Obtenido de <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/3104/5112>
- Carranco, R. (06 de 01 de 2019). *LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA*. Obtenido de *LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA*: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Carvache, O., Gutierrez, G., & Frias, C. (2018). Incidencia de la innovación y la tecnología en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras de Guayas-Ecuador. *Espacios*, 5.
- Chiavenato, I. (2004). *La Dinámica del Exito*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, D., & Chávez, G. (01 de 04 de 2018). *LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO*. Obtenido de *LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO*: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Enroke. (05 de 12 de 2020). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de *¿Qué son las PYMES?*: <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- González, A., Alaña, T., & Gonzaga, S. (05 de 01 de 2018). *La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador*. Obtenido de *La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador*: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/385>
- Gonzalez, C., & Moreno, K. (2020). Social media como estrategia de posicionamiento de marca de PYMES textiles de la provincia de Tungurahua. *Digital Publisher*, 52.

- Gudiño, R. (06 de 01 de 2017). *LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATOR.* Obtenido de LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATOR: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Líderes. (05 de 05 de 2021). *Disolver y liquidar compañías requiere tiempo y dinero.* Obtenido de Disolver y liquidar compañías requiere tiempo y dinero: <https://www.revistalideres.ec/lideres/disolver-liquidar-companias-requiere-dinero.html>
- Maria, A., & Maria, E. (07 de 07 de 2018). *La importancia del marco legal en el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).* Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/rt/printerFriendly/568/html>
- Peña, M., & Vega, N. (24 de 08 de 2017). *ESTRUCTURA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA .* Obtenido de ESTRUCTURA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA : <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/519/411>
- Provedatos. (26 de 02 de 2019). *¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA TECNOLOGÍA PARA PYMES EN ECUADOR?* Obtenido de ¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA TECNOLOGÍA PARA PYMES EN ECUADOR?: <https://provedatos.com/que-hay-detras-de-la-tecnologia-para-pymes-en-ecuador/>
- Ron, R., & Sacoto, V. (30 de 06 de 2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total.* Obtenido de Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 15.
- Senplades, S. N. (13 de 07 de 2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021.* Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp->



content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf

- Servicio de Rentas Internas. (23 de Febrero de 2021). *Regímen Impositivo para Microempresas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas>
- Solis, L., & Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 85.
- Solis, L., & Robalino, R. (06 de 09 de 2019). *El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial* . Obtenido de El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial : <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/949>
- Suarez, D., Maria, P., Angie, H., & Maria, P. (01 de 07 de 2013). *Tesis Psicológica*. Obtenido de Tesis Psicológica: <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139029743004.pdf>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Cuestionario para recolección de datos**

Llenar el formulario le tomará 10 minutos, la información que nos proporcione será manejada con estricta confidencialidad

**1. ¿Cuál es la principal actividad de empresa?**

---



---

**2. ¿En qué ciudad se encuentra ubicado su empresa?**

- a) Quito                      b) Guayaquil                      c) Otra\*

\*Indique que ciudad \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?**

- a) 1 a 5 años    b) 5 a 10 años                      c) 10 años en adelante

**4. ¿Actualmente, como maneja los procesos de nómina, selección de personal y capacitación para sus empleados?**

- a) Recurso propio    b) Consultoría                      c) Free Lance  
d) Otro\*

\*Indique ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. ¿Conoce alguna consultoría de recursos humanos que presten estos servicios?**

- a) SI\*                                      b) NO

\*En caso la respuesta sea afirmativa ¿Cuál es el

nombre? \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuál es el total aproximado de empleados que tiene su negocio?**

- a) 10 a 15                                      b) 15 a 20                                      c) 25 a 30    d) 30 en adelante

**7. ¿Considera que la gestión de Recursos Humanos es importante para su organización?**

- b) SI    b) NO

**8. En caso la respuesta en la pregunta anterior fue afirmativa ¿Cuánto es la inversión que destina mensualmente para esta área dentro de su empresa?**

- a) 500 USD                                      b) 1000 USD                                      C) OTRO\*

\*Indique el monto \_\_\_\_\_

**9. Le interesaría contar con los servicios de consultora profesional de recursos humanos, que brinde servicios de calidad y este a disposición de cada uno de sus requerimientos**

- c) SI                                  b) NO

**10. En caso la respuesta en la pregunta anterior fue afirmativa Usted, ¿le gustaría que la consultoría le ofreciera paquetes mensuales o por servicio?**

- a) Paquetes Servicio (Selección / Relaciones Laborales / Nómina)
- b) Pago Mensual
- c) Otro\*

\*Indique ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuáles son los servicios de recursos humanos, que estaría interesado en contratar?**

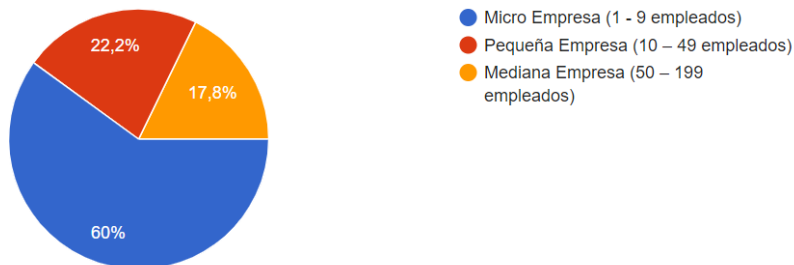
- a) Nomina
- b) Selección de personal
- c) Capacitación
- d) Desarrollo Organizacional

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la encuesta!

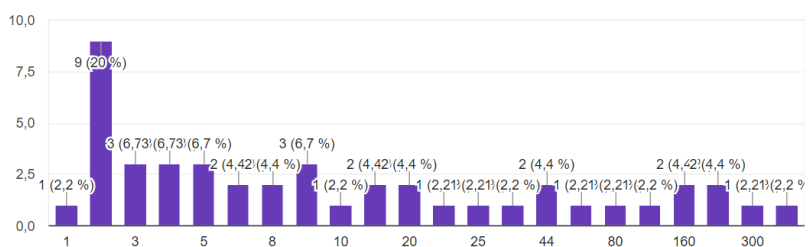
## ANEXOS

### Anexo 2 Resultados de las encuestas

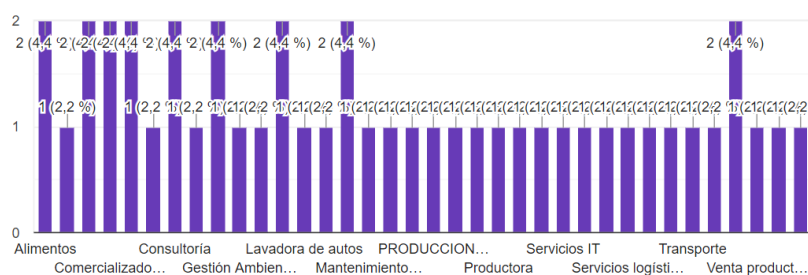
Seleccione el tipo de empresa



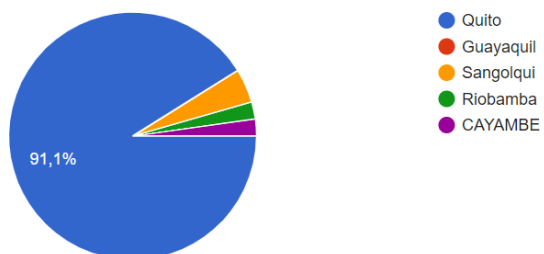
Indique la cantidad total de empleados



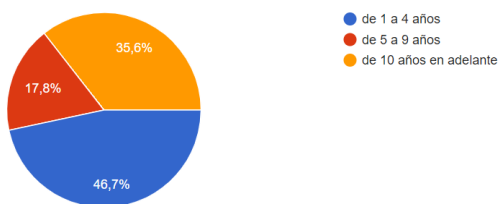
Indique la actividad principal de la empresa



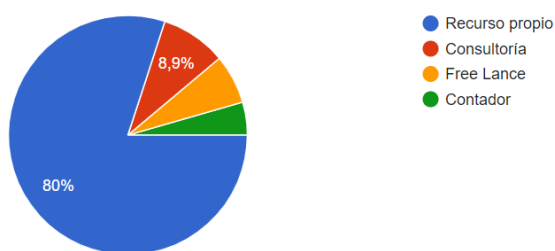
En que ciudad se encuentra ubicada su empresa



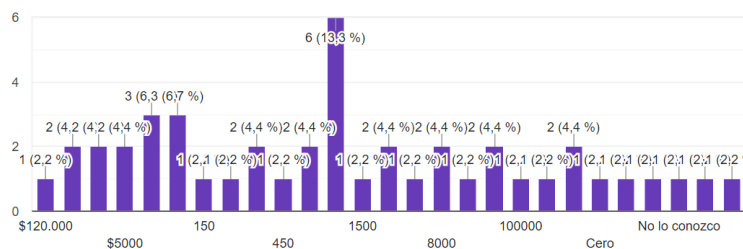
Cuanto tiempo su empresa en el mercado



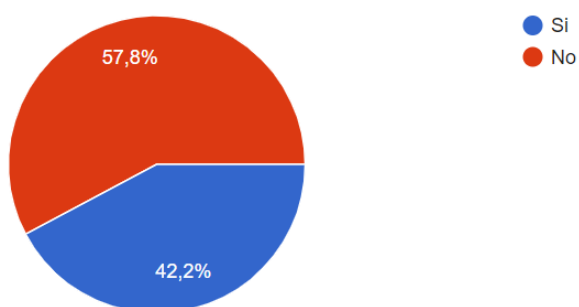
Actualmente, cómo maneja los procesos de nómina, selección de personal y capacitación para sus empleados



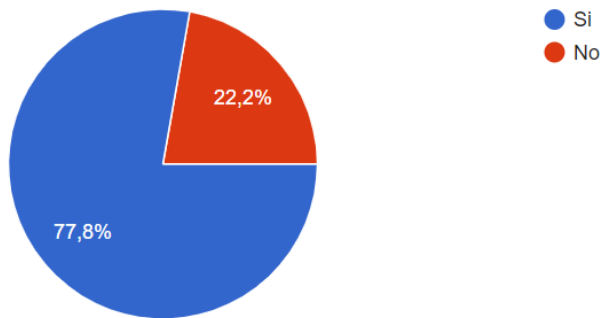
En base a la pregunta anterior cuál es el presupuesto que destina anualmente para el área de Recursos Humanos dentro de su empresa



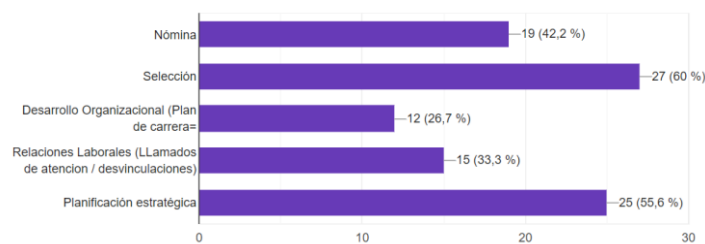
Conoce alguna consultoría de Recursos Humanos que preste estos servicios



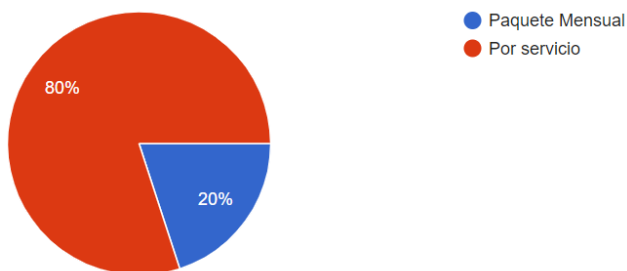
Le interesaría contar con los servicios de consultoría profesional de Recursos Humanos que brinde servicios de calidad y esté a disposición de cada uno de sus requerimientos



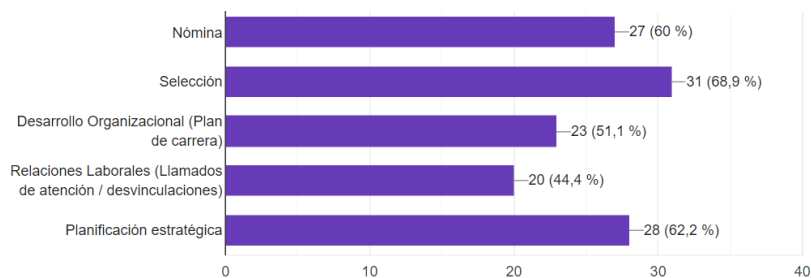
Qué subsistema de Recursos Humanos estaría dispuesto a contratar



Ud. prefiere que la consultoría le ofrezca:



Seleccione tres subsistemas que le gustaría que forme parte del paquete



Le gustaría que el primer contacto que realicemos sea por:

