





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE  
MEJORA

Trabajo de Titulación presentando en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Marketing

Profesor guía

Ing. Santiago David Muñoz Solórzano

Autor

Lizeth Karolina Herrera Moncayo

Año

2016

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Santiago David Muñoz Solórzano

MBA

C.I: 1720995859

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigentes”.

---

Lizeth Karolina Herrera Moncayo

C.I. :1721359782

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional y siempre estar en los buenos y malos momentos.

A mis amigos por ser parte fundamental de mi vida y convertirse en mi segunda familia.

A todas las personas que hicieron posible la ejecución de este plan de negocios, especialmente a Dios que me ha dado la sabiduría y fortaleza necesaria.

***Lizeth Herrera***

A mis padres Patricio y Elizabeth  
por siempre apoyarme y estar a mi  
lado en cada etapa de mi vida.

A mis tres abuelitos por sus  
consejos y amor infinito.

A mi hermana y amigos por su  
sinceridad, incondicionalidad y  
siempre creer en mí.

***Lizeth Herrera***

## RESUMEN

En el Ecuador existe un gran número de empresas que ofrecen servicios de consultoría de cualquier tipo, y esto hace que no se especialicen en un tema específico. Debido a la problemática que atraviesa hoy en día el país, las empresas han tenido que hacer frente a nuevas reformas de ley y nuevos mandatos, poniendo en riesgo su estabilidad y desempeño, es por esto que ahora trabajar en el clima laboral ha dejado de ser un tema de interés solo para las empresas grandes.

Las pequeñas empresas del país no realizan actividades ni evaluaciones enfocadas hacia el bienestar de sus empleados debido a la falta de tiempo y presupuesto, sin embargo, están de acuerdo en que es un tema muy importante y que todo tipo de empresa debería manejarlo.

Después de las investigaciones realizadas se determinó que la medición de clima laboral es un tema que debe ser tratado por una consultora externa hacia la empresa, ya que así se pueden obtener mejores resultados. Lo que las pequeñas empresas buscan son soluciones específicas para sus problemas de manejo de personal, a un precio que esté dentro de sus capacidades de pago y que la realización de la evaluación no tome mucho tiempo.

El objetivo del proyecto es enfocarse a satisfacer las necesidades específicamente de pequeñas empresas en cuanto al buen manejo de su clima laboral y la implementación de actividades de mejora, mediante la creación de un sistema interactivo que permitirá la realización de encuestas y perfiles psicológicos de los empleados, acompañado de observaciones realizadas por un psicólogo, que generen resultados objetivos para cada empresa y su problema. Los precios son menores al de la competencia por tratarse de un mercado diferente y porque la investigación que se realizará será menor al de una consultoría promedio.

El total de la inversión proyectada es de \$ 90.534,93, el cual se obtendrá un 60% de recursos propios y el 40% restante de un crédito bancario. El proyecto tiene una TIR de 15,90% y un VAN de \$ 8,207 y gracias a estos valores se determina la viabilidad del proyecto.

## ABSTRACT

In Ecuador, there is a large number of companies who offer consulting services of any kind, since they do not specialize in a particular subject. Because of the problem that the country is crossing today, companies have had to deal with new legal reforms and new mandates, jeopardizing their stability as well as their performance, so improving the work environment is no longer an issue of interest for small companies as it is for big companies.

Small companies in the country, due to lack of time and budget, do not perform activities or assessments focused towards the welfare of their employees. However, they have agreed that any kind of companies should manage it because of it is a very important issue.

After the different investigations, it was determined that the measurement of working environment is an issue that should be treated by an external consultant to get better and real results. Small companies are looking for solutions to their specific personnel management problems, with a price that is within their ability to pay and an evaluation that does not take much time to carrying out.

The purpose of the project is to focus on satisfy the specifically needs of small companies, in terms of good management of their work environment and implementation of improvement activities by creating an interactive system that will allow conducting surveys and psychological profiles of employees. Together with observations made by a psychologist, which generates objective results for each company and its problem. Prices are lower than the competition because it is a different market and because the investigation to be carried out will be, lower than an average consultancy.

The total projected investment is \$ 90,534.93, which 60% will be covered by internal resources and 40% with a bank loan. The project has an IRR of 15.90% and a NPV of \$ 8.207 and thanks to these values the viability of the project is determined.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación del trabajo .....</b>	<b>1</b>
1.2.2 Objetivo General.....	1
1.2.3 Objetivos Específicos .....	1
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ENTORNOS.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Análisis del entorno externo .....</b>	<b>2</b>
<i>Tomado de: INEC</i> .....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .....	2
2.1.2 Análisis de la industria .....	4
<b>2.2 CONCLUSIONES .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Matriz EFE: .....	6
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....</b>	<b>7</b>
3.1.1 Justificación de la investigación .....	7
3.1.2 Problema de Investigación .....	7
3.1.3 Hipótesis .....	7
<b>3.2 Investigación Cuantitativa .....</b>	<b>7</b>
3.2.1 ENCUESTAS .....	7
<b>3.3 Investigación Cualitativa .....</b>	<b>8</b>
3.3.1 FOCUS GROUP .....	8
3.3.2 ENTREVISTAS .....	9
<b>3.4 Conclusiones.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>12</b>
<b>5.1 Estrategia general de marketing .....</b>	<b>12</b>
5.1.1 Mercado Objetivo .....	12
5.1.2 Propuesta de valor.....	12
<b>5.2 Mezcla de Marketing.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1 Filosofía Corporativa.....</b>	<b>20</b>
6.1.1 Misión .....	20

6.1.2 Visión .....	20
6.1.3 Objetivos de la organización .....	20
<b>6.2 Plan de Operaciones .....</b>	<b>21</b>
6.2.1 Mapa de Procesos.....	21
6.2.2. Flujograma y Requerimiento de equipos y herramientas .....	22
<b>6.3 Estructura Organizacional.....</b>	<b>22</b>
6.3.1 Organigrama Estructural.....	22
6.3.2 Descripción de funciones y puestos .....	23
<b>6.4 Marco Legal .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>24</b>
<b>7.1 Proyección Financiera .....</b>	<b>24</b>
7.1.1 Estado de Resultados.....	24
7.1.2 Balance General .....	24
7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	24
7.1.4 Estado de Flujo de Caja.....	24
<b>7.2 Inversión Inicial .....</b>	<b>25</b>
7.2.1 Capital de Trabajo.....	25
7.2.2 Estructura de Capital .....	25
<b>7.3 Estado y Evaluación Financiera del Proyecto .....</b>	<b>25</b>
<b>7.4 Índices financieros.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>28</b>

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.2 Justificación del trabajo**

Para todo tipo de empresa es muy importante medir y conocer el clima organizacional que viven los trabajadores, ya que esto puede impactar significativamente en los resultados. El manejo del clima laboral ha dejado de ser un tema solo de las multinacionales ya que sin importar el tamaño de la empresa, los beneficios se aplican para todo tipo de organización. La realización de un estudio de clima organizacional es un pilar fundamental para toda empresa, pues demuestra los niveles que se tiene en la organización en cuanto a relaciones laborales. Después de realizado el estudio, y una vez analizados los resultados, es importante ejecutar actividades para mejorar los sucesos negativos que se presentaron, así evitar pérdidas, gastos y conflictos. (Ordoñez, 2016).

Después de analizar a 5 consultoras de la ciudad, se encontró que 4 de 5 consultoras realizan evaluaciones de clima laboral pero no ejecutan las actividades de mejora con la empresa. Las consultoras existentes están enfocadas a grandes y medianas empresas, pues el tiempo que toma la realización del estudio y sus precios están dirigidos específicamente a este segmento. (Brborich, 2016).

Así nace la idea de la creación de una empresa que realice evaluaciones de clima organizacional, pero que a la vez dirija las actividades de mejora con el personal, implementando estrategias y actividades que mejor se adapten a las necesidades de cada empresa y así dar las soluciones básicas a los problemas que atraviesan las pequeñas empresas, ya que después de las investigaciones realizadas se encontró que en el Ecuador las consultoras se enfocan en las grandes empresas y no realizan la implementación de las actividades de mejora.

#### **1.2.2 Objetivo General**

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de evaluación de clima organizacional y la ejecución de actividades de mejora con el personal, con el fin de satisfacer las necesidades de pequeñas empresas.

#### **1.2.3 Objetivos Específicos**

- Analizar e identificar el ambiente interno y externo del mercado.
- Identificar y comprender las necesidades de potenciales clientes respecto a la mejora de su clima organizacional.
- Identificar el mercado potencial de pequeñas empresas que requieran evaluaciones de clima laboral y la coordinación de las respectivas actividades de mejora en la ciudad de Quito.
- Determinar las estrategias para cada P de la mezcla de marketing que mejor se adapte a la propuesta de valor y necesidades de los clientes.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional adecuada para la evaluación de clima laboral y las actividades de mejora, determinando los procesos y actividades.
- Determinar la inversión y fuentes de financiamiento que serán necesarias para el proyecto y determinar la viabilidad del plan de negocios.

## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ENTORNOS

El entorno en el que se desarrollará el negocio influye tanto en las actividades que se llevarán a cabo para su implementación como en las futuras, por lo que es importante un análisis el entorno externo y un análisis de la industria.

### 2.1 Análisis del entorno externo

Según el Sistema Integrado de Consulta de Clasificación y Nomenclatura del INEC y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV.4.0), a este tipo de consultoría le corresponde el código CIIU 4.0 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.).

**Tabla 1. CIIU**

M Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas M70 ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN M702 ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN M7020.0 ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. M7020.04 Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.
---

*Tomado de: INEC*

#### 2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

##### 1. POLÍTICO

Para el proyecto se encuentran dos factores positivos que favorecen a su creación. Se promueven las alianzas público privadas, lo cual permite el desarrollo de mercado para la empresa, y el gobierno redujo los trámites y papeleo para la creación de nuevas empresas en el país a comparación de años anteriores. (Hurtado & Rivadeneira, 2015).

El 28 de marzo del 2016 entró en vigencia la nueva ley de reforma laboral en el país, en la cual se establecen algunos cambios como la implementación de seguro de desempleo, la reducción de la jornada laboral, el cambio de la licencia sin remuneración para el trabajo, entre otras, generando incertidumbre y desconfianza en los empleados de las diferentes empresas existentes en el país. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2016). Existe inestabilidad política que puede llegar a afectar la implementación y el desempeño normal de la empresa, ya que según las encuestas de CEDATOS el presidente Rafael Correa bajó sus niveles de credibilidad ante la opinión pública y su aprobación es de 35%, esto crea incertidumbre de cara a las próximas elecciones del año 2017. (CEDATOS, 2016)

En un estudio realizado por la Pricewaterhouse Cooper se encontraron varios proyectos de ley de la Asamblea Nacional, que regulan aspectos importantes para el desarrollo de los negocios en Ecuador tales como: “el régimen de propiedad intelectual, el régimen de seguridad social y la modificación del impuesto a las herencias. Existen también un proyecto de ley para el pago de un tributo sobre las ganancias extraordinarias de bienes raíces”. (Hurtado & Rivadeneira, 2015). Estos aspectos pueden afectar el desarrollo normal del negocio y el de los clientes.

##### 2. ECONÓMICO

El PIB no petrolero de la industria registró un crecimiento de 4.9% para el año 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015). Según el registro del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que se publicó en enero del 2016, el Ecuador registró una tasa de desempleo de 4,77% para el mes de diciembre del 2016, y al compararla con la

tasa del mismo mes del año 2014, que fue de 3,80%, se nota un aumento de 0,97 puntos porcentuales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Gracias a un sondeo realizado por el diario El comercio, se conoció que de 1015 encuestados 529 personas fueron despedidas, la mayoría perteneciendo al sector privado. (El Comercio, 2016). Para la prestación de asesoramiento a las empresas en temas de clima organizacional, estos aspectos se convierten en positivos debido a los problemas que el país atraviesa, las empresas necesitan crear un ambiente positivo y de confianza para su personal interno.

Según la evolución del índice de confianza al consumidor calculado por el Banco Central del Ecuador, los consumidores perciben una menor confianza con respecto a la situación económica del país, lo que conlleva a que frenen sus consumos y a su vez que las empresas perciben menos ingresos, provocando que la inversión que realizan en el desarrollo y esparcimiento de los trabajadores sea menor. (Machado, 2015).

### **3. SOCIAL**

Dependiendo de la situación que se atravesase, como la actual desaceleración económica, las organizaciones deben tomar ciertas medidas para sobrellevarlas. Una de las alternativas es el recorte de personal o la no renovación de contratos, y cuando esto sucede los empleados que se quedan en la organización enfrentan desconfianza e incertidumbre. “El personal que se logra sostener experimenta cierta inseguridad, lo que se ve reflejado en la disminución de su nivel de compromiso hacia la organización, su comportamiento cambia y se traduce en acciones como el incremento en los rumores negativos.” (Sergio & Rivera, 2011). Para que la empresa pueda sobrellevar el impacto ocasionado y pueda mejorar el clima organizacional necesita elaborar planes de fidelización, manejo del personal, etc.

Según la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el estado está trabajando por mejorar el clima laboral de las entidades públicas. La SNAP reconoció el trabajo de 30 entidades públicas que consiguieron entornos laborales saludables para los trabajadores. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, s.f.).

La segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) señala que existen 704.556 empresas en el país, 151.671 de las empresas se encuentran en la provincia del Pichincha, y el 47% en la ciudad de Quito. Las pequeñas y medianas empresas son las que predominan, encontrando un total de 14,208 pequeñas empresas en la ciudad de Quito. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014) mostrando así un alto número de los posibles clientes para una consultora enfocada a pequeñas empresas.

### **4. TECNOLÓGICO**

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información el gobierno del Ecuador ha invertido cada vez más en los sectores de la tecnología y las telecomunicaciones. Se generó el crecimiento de las conexiones a internet ya que del 2006 al 2013 el número de conexiones se multiplicó por 21, y cada conexión fija logra atender a varios usuarios a la vez. (Ministerio de Educación, 2015).

Por otra parte, gracias a la extensión de la fibra óptica se logró un crecimiento de la Banda Ancha, pues esta se multiplicó 10 veces. Para marzo del 2013 la fibra óptica se extendió hasta los 35.111 km instalados y la velocidad de navegación creció hasta en un 50%. (Rivera, 2013).

El Ecuador ocupa el puesto 82 en el ranking de tecnología, NRI por sus siglas en inglés, Índice de Habilidad para la Conectividad, según el informe del 2014 de la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, s.f.).

“Los sistemas de información ayudan a una empresa a darle ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole desarrollar procesos y capacidades mediante su implementación y uso”. (Vega, 2005). Para la industria de asesoramiento y ayuda a las empresas el uso de software para el manejo de la información permite acelerar procesos y agilizar resultados. (Brborich, 2016). Las pequeñas empresas buscan resultados y soluciones inmediatas, como se podrá ver más adelante en la investigación de mercado, y en el Ecuador es posible la creación de un sistema informático que trabaje como una herramienta de adquisición de resultados sobre el clima laboral de una empresa dirigido específicamente a las necesidades de cada empresa.

## **2.1.2 Análisis de la industria**

### **1. CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **1.1 Amenaza de Nuevos Competidores (ALTA)**

En la industria de la consultoría y asesoramiento, la forma de conseguir clientes es muy simple, sólo se necesita agendar citas o hacer uso del mail con potenciales clientes, presentar el proyecto de trabajo y realizar un manejo de publicidad directa. (Brborich, 2016). Lo mismo sucede con la búsqueda de proveedores, los softwares para el análisis de datos son de venta libre en el internet y los lugares de eventos para la realización de las actividades con el personal solo necesitan ser reservados con anterioridad. Por esto, este aspecto es considerado atractivo para el sector.

A medida que una empresa adquiere experiencia puede lograr reducir costos, relacionarse más estrechamente con proveedores e incluso incrementar la productividad. (Lefcovich, 2015). Es por esto que para el sector de servicios es muy importante el desarrollo del boca a boca y el ganarse a los clientes para que sean estos los que recomienden a la empresa.

#### **1.2 Capacidad de Negociación de los Proveedores (BAJA)**

Para la implementación de una consultora se tiene una gran oferta de proveedores de sistemas tecnológicos y de recursos humanos, ya que para la industria en cuestión no se requiere de proveedores especializados. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo, permitiendo tener un mejor control de costos.

#### **1.3 Amenaza de Productos Sustitutos (ALTA)**

En el caso de una consultora de clima laboral los sustitutos son todas las consultoras ya existentes en el mercado por lo que es una amenaza alta.

También se puede tomar como sustituto a la empresa como tal, ya que son quienes por sus propios medios realizan actividades con el personal y organizan los eventos internos de la empresa. A las empresas les resulta mucho más económico y rápido encargarse de este tipo de actividades directamente con su personal de recursos humanos ya que son ellos quienes conocen más sobre el personal. En empresas como Nestlé, el área denominada “Link” es la encargada de realizar actividades de esparcimiento con el personal y de velar por su bienestar y necesidades en el puesto de trabajo.

#### **1.4 Poder de Negociación de los Clientes (ALTA)**

El número de clientes potenciales es alto, ya que se encuentran registradas un total de 14,208 pequeñas empresas en la ciudad de Quito que pueden contratar el servicio de una consultora. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2012). Según la

Revista Líderes “cada vez son más las compañías que apetecen estos servicios, por lo que cada vez más profesionales se inclinan a esta actividad”. (Líderes, s.f.).

No se puede llegar a una estandarización al momento de ofertar un servicio de consultoría ya que los especialistas en esta actividad aseguran que además de los conocimientos que se obtienen en la universidad es importante contar con habilidades personales que hacen que cada consultor llegue a la resolución de conflictos de manera única, a la vez este tipo de habilidades son útiles para llegar a conseguir resultados de una manera más objetiva. (Trejo, s.f.). Ante esto, los clientes tienen una mayor posibilidad de escoger una firma para realizar su estudio, tomando en consideración el aspecto que resulte más relevante para la empresa, ya sean los años de experiencia, el equipo de trabajo o la especialidad que caracteriza a la consultora en cuestión.

Para el sector de servicios, el cliente tiene mayor libertad para elegir características y aportar con opiniones sobre el trabajo que va a recibir. En el ambiente de la consultoría, es importante vender y ganar cada cliente uno a uno, ya que una vez se conoce al cliente se le ofrecen soluciones a medida, específicas según sus requerimientos. (Alba, 2013)

En los servicios de consultoría y asesoramiento existe una estrecha relación entre calidad y precio, si el objetivo de la empresa es la reducción de costos entonces se contratan consultores de menor nivel, se intenta terminar el proyecto lo antes posible y se limitan los controles de calidad, pero cuando los clientes están dispuestos a invertir el nivel del trabajo aumenta. (Martín, 2012).

### **1.5 Intensidad de la Rivalidad (ALTA)**

En un mercado donde ya existe competencia, es indispensable tener una diferenciación de servicio. Según la revista Puro Marketing, las recomendaciones que los consumidores reciben de conocidos o personas cercanas es el nivel más elevado de confianza llegando a un 90%. (PuroMarketing, s.f.). Tomando en cuenta este dato, una consultora debe asegurar que cada cliente reciba soluciones específicas para los problemas que atraviesa.

Según la Cámara Ecuatoriana de Consultorías en el país existen alrededor de 104 consultoras que ofrecen servicios similares entre sí. (Cámara Ecuatoriana de Consultoría, s.f.). Cuando las empresas necesitan contratar a una consultora, no basan su contratación en las marcas sino en su experiencia, recomendaciones o acreditaciones. Sin embargo, existen en el mercado consultoras multinacionales como PwC y Deloitte que son empresas de marca reconocidas por el cliente.

Después de analizar a cinco consultoras de la ciudad de Quito se determinó que las consultoras ofrecen servicios varios, para todo tipo y tamaño de empresas, y no se especializan en una rama específica, a excepción de “Vivenciar Consultores”, empresa que realiza programas de desarrollo organizacional, convirtiéndose en una competencia directa. (Vivenciar Consultores, s.f.).

Las características del servicio son: la realización de estudios para determinar el clima laboral actual de la empresa y estudiar los puntos en los que se encuentran falencias. Una vez realizado el análisis completo, se toman acciones para la resolución del problema, ejecutando actividades directamente con los trabajadores de la compañía dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Según el informe presentado por el Banco Central del Ecuador, el sector de actividades profesionales, técnicas y administrativas contribuyó con 0.43 puntos porcentuales al crecimiento inter-anual del PIB para el primer trimestre del año 2015,

en el cual se obtuvo un crecimiento del 0,3% respecto al primer trimestre del 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015).

## 2.2 CONCLUSIONES

Ver anexo 1

**Tabla 2. Conclusiones PESTEL y Porter**

1.	Al aumentar la inversión privada permite que nuevas empresas puedan contratar los servicios de consultoría. Para aliviar los estragos de la nueva reforma laboral las empresas se interesan en mantener un ambiente optimo de trabajo para los empleados y que la productividad no se vea afectada.
2.	El aumento del desempleo genera incertidumbre en los empleados que se quedan en la empresa, haciendo que su rendimiento baje y por esto es importante que las empresas trabajen en la satisfacción del personal.
3.	Existiendo más de mil pequeñas empresas en la ciudad, se encuentra un nicho de mercado desatendido por las consultoras del país. La crisis que el país atraviesa hace que los empresarios busquen formas de que sus procesos no se vean afectados y esto tiene que ver con el manejo del personal.
4.	Para el sector de la consultoría, la tecnología juega un papel muy importante, y con los avances que presenta el país se hace posible adquirir software especializado y la creación de sistemas que permitan la interacción de las persona.
5.	No existen barreras de entrada en este tipo de industria, y el mercado es atractivo, por lo que es una amenaza alta.
6.	Es baja ya que no se necesitan proveedores especializados.
7.	No existe un sustituto perfecto para los servicios de consultoría por lo que es una amenaza baja
8.	Las pequeñas empresas no acostumbran a contratar servicios de consultoría y si lo hacen prefieren empresas con experiencia por lo que el poder de negociación de los clientes es alto.
9.	En el mercado existen varias consultoras tanto nacionales como internacionales que ya tienen su cartera de clientes y años de experiencia.

131

### 2.2.1 Matriz EFE:

La ponderación más alta es de 1,77 en las oportunidades, lo que muestra un entorno positivo

**Tabla 3. Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Reducción de tramites y papeleo para la constitucion de una empresa	0,05	3	0,15
Aumento de la inversión privada	0,06	2	0,12
Nueva ley de reforma laboral	0,08	4	0,32
Crecimiento de 4.9% del PIB no petrolero de la industria	0,02	2	0,04
Aumento del desempleo en 0,97 puntos.	0,05	3	0,15
Recorte de personal y no renovación de contratos.	0,07	4	0,28
El estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas.	0,02	3	0,06
14,208 pequeñas empresas en Quito.	0,09	3	0,27
Inversión del gobierno en tecnología.	0,04	2	0,08
Existen varios proveedores de sistemas para evaluar personal y clima al igual que servicios de eventos.	0,08	3	0,24
Crecimiento de la Banda Ancha en el país.	0,03	2	0,06
<b>Total Oportunidades</b>			<b>1,77</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	0,04	2	0,08
Proyectos de ley que regulan el desarrollo de los negocios.	0,06	3	0,18
Desconfianza económica del país.	0,05	3	0,15
No existen barreras de entrada en este tipo de industria	0,08	4	0,32
104 Consultoras existentes en el mercado	0,08	4	0,32
Altos sustitutos	0,10	4	0,40
<b>Total Amenazas</b>	<b>1,00</b>		<b>1,45</b>

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

#### 3.1.1 Justificación de la investigación

Para comprobar la viabilidad del negocio es necesaria la recopilación de datos e información mediante la realización de una investigación cualitativa y cuantitativa para conocer el grado de aceptación y la disponibilidad del mercado objetivo frente a un nuevo modelo de evaluación de clima laboral y la implementación de actividades de mejora.

#### 3.1.2 Problema de Investigación

¿Qué tan factible es la creación de una empresa de evaluación de clima organizacional que realice las actividades de mejora con el personal, con el fin de satisfacer las necesidades de pequeñas empresas?

#### 3.1.3 Hipótesis

Ver Anexo 2

### 3.2 Investigación Cuantitativa

#### 3.2.1 ENCUESTAS

Muestra: La encuesta se realiza a 50 gerentes o dueños de pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a lo exigido por la Universidad.

Objetivo: Determinar el grado de interés por parte de las empresas pequeñas de la ciudad de Quito al contratar los servicios de evaluación de clima laboral y el desarrollo de actividades de mejora, averiguar su situación actual, el precio y el medio de comunicación adecuado.

**Tabla 4. Resultados de Encuestas**

<b>1. ¿Ha tenido despidos o renunciaciones en su empresa en el último año?</b>				
SI 70%	NO 30%	El 70% de las pequeñas empresas ha enfrentado despidos o renunciaciones, por lo que la necesidad es alta.		
<b>2. ¿Se realizó algún tipo de comunicado al resto de la empresa sobre estos despidos y renunciaciones para evitar chismes y rumores?</b>				
SI 42%	NO 58%	La mayoría de empresas no maneja de manera adecuada los despidos y renunciaciones.		
<b>3. ¿Su empresa realiza actividades de esparcimiento (no laborales) con su personal?</b>				
FALTA DE TIEMPO 6	POCOS EMPLEADOS 11	NO SON NECESARIAS 4	SI, DEPORTES 2	SI, FECHAS ESPECIALES 16
SI, VIAJES 7	SI, DÍAS LIBRES 4	Las actividades que más realizan es la celebración de cumpleaños, aniversarios, etc. Las otras empresas consideran no realizar este tipo de actividades porque tienen pocos empleados.		
<b>4. ¿Qué tan a gusto cree que se sienten sus empleados trabajando en su empresa?</b>				
MUY A GUSTO 16%	A GUSTO 30%	POCO A GUSTO 54%	Las empresas están conscientes de que sus empleados no se sienten totalmente a gusto trabajando en su empresa	
<b>5. ¿Ha realizado algún tipo de evaluación o encuestas de satisfacción laboral a sus empleados?</b>				
SI 22%	NO 78%	Las pequeñas empresas no se preocupan por el bienestar de sus empleados por lo que no llevan un seguimiento sobre tema.		
<b>6. ¿Sabe que es el Marketing Interno?</b>				

SI 70%	NO 30%	La mayoría de empresas conoce o cree saber que es el marketing interno, por lo que el tema de satisfacción del cliente interno no es ajeno para las pequeñas empresas.	
<b>7. ¿Qué tan importante cree que es el clima laboral para una empresa?</b>			
MUY IMPORTANTE 84%	IMPORTANTE 16%	Las empresas consideran el clima laboral muy importante para el desempeño normal de sus funciones sin embargo no trabajan en ello.	
<b>8. ¿Cómo calificaría el clima laboral de su empresa?</b>			
PÉSIMO 25%	MALO 33%	NO TAN BUENO 42%	Las empresas no consideran que su clima laboral sea bueno, a pesar de ser un tema importante para la empresa.
<b>9. ¿Ha contratado algún tipo de consultoría externa para su empresa?</b>			
SI 16%	NO 84%	Las pequeñas empresas no contratan los servicios de consultoría, un 38% por el tiempo que toma realizar el estudio y un 28% por el costo del servicio.	
<b>10. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de evaluación de clima organizacional de su empresa y la realización de las actividades de mejora con el personal?</b>			
SI 58%	NO 42%	La mayoría de empresas si está dispuesta a contratar los servicios de la consultora siempre y cuando se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa.	
<b>15. ¿Cómo le gustaría recibir el servicio?</b>			
VISITAS A LA EMPRESA 69%	VISITA DE LA EMPRESA 17%	POR INTERNET 14%	El personal de la consultora debe acercarse a la empresa para realizar las evaluaciones y las actividades de mejora.
<b>16. ¿Cómo le gustaría conocer a la consultora?</b>			
VISITAS PERSONALES 55%	PUBLICIDAD EN LA WEB 31%	RECOMENDACIONES 14%	La forma contactar clientes será agendando citas con las empresas para realizar presentaciones de manera personal.

El análisis del precio se realizó utilizando el Modelo Van Westendorp, el cual muestra que el rango recomendado de precio se encuentra entre \$2000 y \$3000 con un precio óptimo de \$2500 para el servicio de evaluación de clima laboral y la realización de las actividades de mejora. Ver Anexo 6. Se cumple con el objetivo ya que las empresas si están interesadas en contratar los servicios de la consultora, se determinó el precio y el medio de comunicación adecuado para el segmento.

### 3.3 Investigación Cualitativa

#### 3.3.1 FOCUS GROUP

Tamaño de muestra y zona geográfica: Un focus group, compuesto de 8 personas que trabajen más de 6 meses en empresas pequeñas, medianas y grandes de la ciudad de Quito. 02 de Abril del 2016

Objetivo: Conocer la importancia que tiene para los trabajadores un buen clima laboral y hasta donde conocen del tema.

Hallazgos:

Todos los trabajadores sin importar el tipo de empresa, están de acuerdo en que es muy importante contar con un buen clima laboral, ya que la mayor parte de su tiempo está en el trabajo y el sueldo no es motivador para desempeñar bien sus funciones.

Las empresas no trabajan lo suficiente en su clima laboral y marketing interno ya que al existir nuevas propuestas laborales donde el factor económico no es una variable, solo uno de los participantes no se cambiaría de trabajo, esto gracias a la seguridad y buen ambiente que presenta la empresa para este participante.

Ninguno de los participantes siente que la empresa se preocupa por su bienestar y por mantenerlos en su trabajo, ya que nunca les han hecho preguntas como: ¿cómo te sientes trabajando aquí? ¿Te hace falta algo para desempeñar tu trabajo de mejor manera?, y la mayoría acepta que no tendría problemas en cambiarse de empresa por mejores oportunidades y beneficios.

Se cumplió con el objetivo ya que para los trabajadores es muy importante tener un buen clima laboral en sus diferentes oficinas y conocen sobre el tema.

### 3.3.2 ENTREVISTAS

**1. Entrevista realizada a:** Wladimir Brborich *Consultor Experto Nacional en el cálculo de indicadores e información.* 27-Mar-2016

**1.1 Objetivo:** Conocer a profundidad como desarrolla su trabajo un consultor según las exigencias de los clientes y el mercado.

#### 1.2 Resumen:

En el mercado actual, la mayoría de consultores son sus propios jefes, no es un trabajo fijo por lo que debe ser capaz de administrar adecuadamente sus ingresos. La mayoría de consultoras en el país no se especializan únicamente en un tema, sino que abarcan todo tipo de investigaciones.

Todo tipo de empresa, privada o pública, contrata servicios de consultoría en diferentes temas, cuando las empresas seleccionan una consultora toman en cuenta factores como: la formación del consultor, la experiencia que tiene ya sea el consultor o la consultora en general para dicho tema, la relación que exista entre la empresa y el consultor y la propuesta económica. En algunos casos las empresas otorgan la consultoría a consultoras ya vinculadas, haciendo que el mercado se vuelva complicado para los consultores independientes. Los buenos resultados en los proyectos son los que te abren nuevas puertas y te crean una reputación en el mercado.

Para este negocio es muy complicado establecer un precio, por esto se toma en cuenta ciertas variables: si el tema a ser evaluado o investigado es común y no requieren mucha especialización, el nivel de experiencia de la persona encargada del servicio, el tiempo que tome realizar el estudio y el resultado final. Un consultor de alto nivel en el país gana alrededor de \$100 la hora.

La tecnología es la mano derecha del consultor, ya sea para el levantamiento de información o para la implementación de un nuevo sistema operativo, y si el consultor no cuenta con este recurso, dará soluciones muy limitadas. En el Ecuador encontrar información de primera mano es algo complicado, ya que no se cuenta con buenos sistemas y metodologías.

Debido a la crisis económica, el ambiente en el país para esta industria es algo complicado. El estado, que hace poco era el principal demandante de consultorías ya no lo está haciendo, esto debido a varios factores, uno de ellos la falta de presupuesto.

El objetivo se cumplió ya que la información obtenida permite entender cómo se lleva a cabo el trabajo de un consultor en el país.

**2. Entrevista realizada a:** Silvia Ordoñez *Psicóloga Organizacional.* 01-Abr-2016

**2.1 Objetivo:** Conocer a profundidad en qué consiste el trabajo de un psicólogo

organizacional, su perfil, sus áreas de trabajo y a la vez entender las necesidades que quieren satisfacer las empresas al contratarlos.

## 2.2 Resumen:

La psicología organizacional es parte de la psicología general, es un trabajo que se realiza dentro del ámbito laboral de las personas, el cual permite mantener un orden dentro de las organizaciones. No se limita a trabajar con una persona en particular sino con toda la organización y su objetivo principal es que se logren cumplir todos los objetivos de la empresa y a la vez que el personal se sienta cómodo en su lugar de trabajo.

Un psicólogo organizacional debe conocer cuáles son las debilidades del personal para convertirlas en fortalezas, potenciar el talento de la gente apuntando siempre al cumplimiento de objetivos. Desgraciadamente las empresas no la dan la importancia necesaria al área de talento humano. Las empresas que están empezando buscan gente que les ayude con el manejo del personal.

Cuando la empresa cuenta con un buen clima laboral los resultados se ven en la gente, la gente se empodera de su puesto siendo parte fundamental de la organización sintiendo la empresa como suya. No tiene ningún sentido realizar una evaluación de clima laboral sino se van a realizar las actividades de mejora. Este trabajo debe ser realizado por un personal externo ya que el personal de recursos humanos no puede ser juez y parte en el proceso.

El marketing interno se encarga de comunicar a la gente todo lo que está pasando pero de manera formal, esto es muy importante para la situación actual del país y las empresas lo están usando para sobrellevar de mejor manera esta problemática para que la gente acepte el cambio.

Los despidos generan un ambiente tenso, por lo que las empresas tienen que saber manejarlo adecuadamente. A los empleados que se quedan, se les debe transmitir seguridad y hacerles saber lo importante que son para la compañía.

Se cumplió con el objetivo ya que se conoce todo lo que implica el clima laboral y qué papel desempeña el psicólogo organizacional.

## 3.4 Conclusiones

**Tabla 5. Conclusiones de la investigación**

QUALITATIVO	CUANTITATIVO
<p>Gracias a las entrevistas realizadas, las grandes empresas trabajan en mantener un buen clima laboral ya que cuentan con un departamento especializado para el tema y como mínimo tienen un psicólogo organizacional, pero esto no ocurre con las pequeñas empresas dejando un mercado desatendido.</p> <p>Aunque las empresas trabajen en mantener el buen clima laboral con el apoyo de su personal interno, no se obtendrán los resultados más óptimos ya que es preferible que se use personal externo para que puedan dar puntos de vista diferentes.</p> <p>El focus group realizado a los empleados mostró que la rotación de personal, el ambiente desfavorable y la ineficiencia en los resultados son problemas que las pequeñas empresas atraviesan en la actualidad y la manera de resolverlos es trabajar en mejorar la comunicación y el clima organizacional.</p> <p>Ante las nuevas reformas laborales los empleados se sienten inseguros y con malas expectativas en su trabajo, esto genera una nueva oportunidad para la creación de una empresa que trabaje en el clima laboral, pues los empresarios necesitan que los empleados que se quedan en la empresa trabajen de manera efectiva y eficaz para sobrellevar la crisis del país.</p>	<p>La consultora debe tener en cuenta que las pequeñas empresas requieren resultados de manera inmediata a precios que puedan pagar, ya que las pequeñas empresas no contratan servicios de consultoría debido a los altos costos de estos servicios, también porque este tipo de análisis toma mucho tiempo en desarrollarse y los resultados se ven después de varios meses.</p> <p>Después de correlacionar los datos de las encuestas se puede determinar que las empresas saben la importancia que tiene el buen manejo del clima laboral y están conscientes de que su clima no es el óptimo, por lo que si están dispuestas a contratar los servicios de una consultora para este tema.</p> <p>De las empresas que consideran que su personal no se siente a gusto trabajando para su empresa el 58% no realiza ningún tipo de evaluación de satisfacción a su personal, mostrando la importancia que tiene la evaluación del clima laboral para una empresa.</p>

## CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después de realizado el análisis externo se encontraron varios factores clave que muestran un ambiente favorable para la creación de una consultora de evaluación de clima laboral y las actividades de mejora enfocada a pequeñas empresas.

En el análisis PESTEL, en cuanto al tema político, el gobierno redujo los trámites y papeleo para la creación de nuevas empresas en el país a comparación de años anteriores, reduciendo así el tiempo que tomaría implementar el negocio. Desde el 28 de marzo del 2016 entró en vigencia la nueva ley de reforma laboral en el país, generando incertidumbre y desconfianza en los empleados de las diferentes empresas existentes en el país, es por esto que las empresas necesitan nuevas estrategias para el manejo de su comunicación interna mediante el cual se comunique al personal las medidas a tomarse frente a esta nueva ley, a la par trabajar en su clima laboral para evitar que la productividad se vea afectada y se generen rumores o malos entendidos frente a la situación que atraviesa el país.

Debido a la crisis económica el número de despidos aumentó y, según la entrevista realizada a Silvia Ordoñez, psicóloga organizacional, es importante enfocarse en el clima laboral y el marketing interno por los empleados que se quedan en la empresa, para que las responsabilidades y productividad no se vea afectada, aumentando así la demanda para las consultoras que realizan este tipo de evaluaciones.

Para la industria no se necesitan proveedores especializados por lo que el poder de negociación de los proveedores es realmente bajo. En cuanto a productos sustitutos se encontró que el departamento de recursos humanos y el personal interno de la empresa pueden realizar actividades para mejorar el clima laboral de su empresa, pero según la entrevista realizada a Silvia Ordoñez, psicóloga organizacional, una evaluación de satisfacción del personal interno y la implementación de estrategias de marketing interno debe ser realizada por terceros, ya que el personal de recursos humanos hace parte de la empresa y para el éxito de este tipo de evaluaciones, el consultor no puede ser juez y parte.

Gracias a la investigación cualitativa realizada a personas que trabajan en pequeñas y medianas empresas mediante un focus group, se determinó que su clima laboral es deficiente a comparación de empresa grande donde sí se realizan evaluaciones y actividades que mantienen un buen clima laboral. Los empleados consideran que para ellos sería muy importante que la empresa se preocupe por su bienestar y realice evaluaciones periódicas del ambiente de trabajo, y por esto se hace importante para las empresas la contratación de este servicio.

Gracias a los resultados arrojados por la investigación cuantitativa se pudo determinar que los gerentes y dueños de pequeñas empresas están conscientes que su clima laboral no es el adecuado, y que les hace falta trabajar en este tema para alcanzar los objetivos de la empresa, del total de los encuestados el 78% de las empresas no realiza ningún tipo de evaluación o encuestas de satisfacción interna que muestren su preocupación por el clima laboral. Las pequeñas empresas no contratan los servicios de consultoría ya que son muy costosos y su realización lleva mucho tiempo, por lo que no les resulta rentable incurrir en este tipo de inversiones.

Después de haber analizado el ambiente externo y los resultados obtenidos por las investigaciones cualitativa y cuantitativa, se ha determinado que es el momento oportuno para la creación de una consultora de evaluación de clima laboral y las actividades de mejora, enfocada a satisfacer las necesidades de pequeñas empresas en la ciudad de Quito.

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Según las estrategias genéricas de Michael Porter, para el negocio de consultoría se utilizará la estrategia de enfoque en nicho de mercado con liderazgo en costos, esta estrategia consiste en concentrar los esfuerzos para ofrecer un servicio a un grupo específico de consumidores dentro de un mercado. (Porter, 2008, pág. 51). Los servicios de evaluación de clima laboral y las actividades de mejora que se esperan ofrecer están dirigidos a pequeñas empresas de la ciudad de Quito, pensando en satisfacer las necesidades de este tipo de empresas, a un precio razonable que no represente una inversión significativa para la empresa, así ofrecer un servicio específico a sus requerimientos.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Después de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se determinó que las pequeñas empresas son un mercado desatendido por parte de la industria de la consultoría, ya sea porque para las consultoras existentes en el mercado las empresas pequeñas no son su segmento, o porque este tipo de empresas no está acostumbrada a contratar los servicios de una consultora, por lo que el mercado objetivo definido son las pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

Según los registros de la Superintendencia de Compañías, se encuentran registradas un total de 14,208 pequeñas empresas en la ciudad de Quito de todo tipo de industrias, entiéndase como pequeña empresa aquella que tienen entre 10 y 49 empleados y su volumen de ventas anual es de 100.001 a 1,000.000. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2012).

#### **5.1.2 Propuesta de valor**

Según Kotler “la propuesta de valor es el posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que ésta se diferencia y posiciona.” En base a esto, la propuesta de valor que se tomará para el posicionamiento de la consultora de evaluación de clima organizacional y actividades de mejora es el posicionamiento de menos por mucho menos para crear así la ventaja competitiva del plan de negocio. (Kotler, 2013, pág. 186)

La propuesta de valor busca satisfacer los requerimientos y necesidades de las pequeñas empresas en cuanto a la mejora de su clima laboral, a un precio mucho menor del que las consultoras existentes en el mercado cobran en la actualidad. Lo que se espera es ofrecer a las empresas los mecanismos y estrategias básicas que generen resultados duraderos a largo plazo, basándose en un estudio preliminar de la situación actual de la empresa y mejorando así su clima laboral.

Gracias a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se determinó que las pequeñas empresas no contratan servicios de consultoría debido a que son costosas y su realización lleva mucho tiempo, es por esto que la diferenciación de la consultora será el manejo de mejores tiempos y resultados gracias a la implementación de soluciones básicas que no impliquen una inversión significativa para la empresa pero que generen resultados inmediatos y duraderos, mostrando el progreso que tuvo la empresa con la realización de un estudio de resultados final.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **1. Servicio (Producto)**

Si bien en la actualidad existen varias consultoras que realizan evaluaciones de clima organizacional, las empresas pequeñas no acostumbran a contratar sus servicios, y mucho menos por temas de clima laboral, gracias a la información arrojada en la investigación cualitativa y cuantitativa.

Tomando en cuenta la Matriz de Ansoff, se utilizará la estrategia de desarrollo de nuevos productos, ya que se quiere ofrecer un servicio con características específicas para el segmento y para cada cliente, y a la vez trabajar en un mercado desatendido que son las pequeñas empresas. (Espinosa, s.f).

#### **1.1 Atributos**

##### **1.1.1 Encuestas de satisfacción y bienestar del empleado**

El levantamiento de información se realizará mediante evaluaciones al personal que muestren resultados en un tiempo mínimo de una semana. Esto será posible gracias al desarrollo de un software totalmente administrativo, un sitio web para la creación de encuestas online interactivas.

El sitio incluye módulos de creación, modificación y eliminación de encuestas digitales, las cuales posteriormente serán publicadas a través de links (URL), donde los usuarios podrán realizar las encuestas.

Este módulo tendrá la funcionalidad de desplegar los resultados tabulados de las encuestas. La tabulación debe ser tanto de manera numérica como gráfica.

En base a cada respuesta que seleccione el usuario, el sistema deberá desplegar una nueva pregunta de forma interactiva, este comportamiento será previamente definido en base a los aspectos psicológicos que se determinen en cada respuesta. Esto quiere decir que dependiendo de la respuesta que dé el empleado, se desplegará la siguiente pregunta en base al uso de algoritmos, mediante un análisis psicológico de la personalidad de cada empleado, esta información será totalmente anónima para el personal administrativo de la empresa más no para la consultora, ya que gracias a ella se recogerá información más específica que permita identificar el problema en menor tiempo y con mejores resultados, lo cual ayudará a la implementación de las actividades que mejor se ajusten a cada situación.

La creación de un sistema interactivo para la evaluación del personal permite que la información obtenida de cada empresa sea propiedad únicamente de la consultora y su información no se comparta o se mezcle.

##### **1.1.2 Investigación etnográfica**

Para completar la investigación, será necesario realizar una o dos observaciones de un día de trabajo normal según sea el caso. "La Investigación etnográfica es la forma de investigación por observación observacional que implica enviar observadores capacitados a ver e interactuar con los consumidores en sus entornos naturales". (Kotler, 2013, pág. 103). En este caso se enviará un psicólogo que pueda determinar el comportamiento del personal, no solo observando lo que hacen sino también escuchando sus conversaciones normales de oficina.

### **1.1.3 Presentación de resultados**

Se realizará una presentación a los administrativos, mostrando los resultados encontrados de una manera totalmente gráfica, en donde se exponga la situación actual de la empresa y las actividades de mejora planteadas, ajustadas a solucionar los problemas específicos encontrados.

Para mostrar los resultados obtenidos y que las propuestas de mejoras se vean atractivas para los clientes, se usará la herramienta web VideoScribe, la cual permite realizar animaciones profesionales y almacenamiento ilimitado en la nube, logrando captar la total atención de los clientes.

### **1.1.4 Actividades de mejora con el personal**

Después de la toma de decisiones en conjunto con los administrativos, se realizarán las actividades de mejora con el personal en un periodo máximo de una semana, dependiendo de los requerimientos que muestre cada empresa.

Las actividades estarán enfocadas a la mejora del clima laboral, por lo que cada actividad será dirigida en base a los resultados de la investigación, manejando a la vez el presupuesto que la empresa espera destinar para esta actividad.

Las actividades de mejora se realizarán en la propia empresa, pero en los casos que sea necesario se contratará el lugar para eventos "Sebastian" ubicado en el Valle de los Chillos donde se realizarán: actividades de trabajo en equipo, juegos de integración y actividades grupales, dependiendo el caso. Se conseguirá un acuerdo con el dueño para conseguir precios bajos, ya que no es un lugar muy frecuentado y el dueño está abierto a negociaciones.

### **1.1.5 Personal**

Para un adecuado desarrollo de las actividades será necesario contar con personal capacitado, que no necesariamente posean un alto grado de experiencia pero que sin embargo cuenten con conocimientos específicos de acuerdo al papel a desenvolver.

- **Administrador:** debe ser una persona que conozca el desarrollo y proceso de todo el negocio, con capacidad para cerrar negociaciones, hacer presentaciones de alto nivel y ser capaz de manejar entre 5 y 15 personas. Será el responsable de representar a la empresa y de aumentar la cartera de clientes, además de la administración financiera.
  - **Asistente:** dar apoyo total en las funciones administrativas.
- **Consultor:** debe ser una persona capaz de manejar gran cantidad de información con conocimientos de estadística e interpretación de datos, debe tener estudios superiores en marketing o administración de empresas. Es necesario que sea una persona directa y frontal para decir lo que en realidad necesita cambiar la empresa y no decir lo que el empresario desea escuchar.
- **Psicólogo:** participará en conjunto con el consultor en la etapa de investigación e interpretación de resultados, deberá moldear perfiles de competencia laboral, diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación de entrevistas y test psicológicos, formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales y diseñar sistemas de comunicación organizacional.

El personal se reduce a tres asesores, quienes actuarán estratégicamente en las cinco etapas del proceso, ya que la consultora trabajará únicamente con pequeñas empresas, las cuales no tienen más de 50 empleados, permitiendo manejar grupos de alrededor de 16 personas por asesor.

### **1.2 Branding**

Es importante trabajar en la marca de la empresa para así añadir valor a la adquisición del servicio. El nombre escogido para la consultora es “*Qlimaestudios*” que hace énfasis en los estudios de clima organizacional que la empresa espera ofrecer, es un nombre corto de 5 sílabas para ser fácilmente recordado y escrito, muestra específicamente a lo que se dedica la empresa y su simplicidad hace fácil lograr un espacio en la mente del cliente.

El nombre empieza con Q y no con C para evitar confusiones con temas meteorológicos, logrando también llamar la atención de la persona que lo lee.

#### **1.2.2 Slogan:** “*Perfeccionando Empresas*”

El eslogan de la empresa está en función de lo que quiere transmitir, ya que hace referencia al trabajo que la consultora realizará para mejorar los diferentes aspectos que abarca el clima laboral, buscando solucionar problemas pequeños que permitirán el crecimiento de la empresa.

#### **1.2.3 Logo:**



**Figura 1. Logo**

El logo es el conjunto del nombre, slogan e isotipo de la empresa:

En el nombre se usa el color azul que es el color de la confianza y simpatía, representa tranquilidad, conocimiento y es asociado con el entorno ya que las cosas más grandes como el mar y el cielo se ven de ese color. El nombre también está acompañado del color negro que representa la elegancia y la sobriedad, es un color conservador y de objetividad.

El isotipo es una flor de varios colores, la cual simboliza un ambiente fresco y con armonía, representa la unión de cada área o proceso de la empresa y como se complementan para llegar a la perfección.

### **1.3 Soporte**

Los servicios de soporte que se ofrecerá al cliente, aparte de un seguimiento continuo en el proceso, es que después de finalizado el proyecto, y con un periodo considerable de tiempo, se realizará una evaluación para medir el impacto que tuvieron las actividades implementadas y que cambios se generaron a raíz de las evaluaciones de clima laboral. También se ofrecerán periódicamente actividades de esparcimiento para el personal que ayuden a mantener un buen clima laboral.

Después de terminado el servicio se realizará una encuesta a los clientes para conocer que tan satisfechos quedaron con el servicio entregado, y también para tener nuevas ideas de servicios.

## 2. Precio

Para definir el precio del servicio se usó el Modelo Van Westendorp, dando como resultado que el precio óptimo para el servicio de consultoría y las actividades de mejora es \$2,500.00, información que se detalla en el Anexo 4. Esto dependerá de la cantidad de personal de la empresa y las actividades que se realizarán.

### 2.1 Costo de venta

**Tabla 6.** Costo de venta

DESCRPCIÓN		COSTO
Sistema Interactivo	Para la realización de las encuestas online, que incluye la modificación y mantenimiento del sitio. Este será un solo pago.	\$1350.00
Hosting	Necesario para que los usuarios ingresen al sistema para la realización de las encuestas interactivas. Este pago es anual.	\$80,00
Suscripción	La herramienta es necesaria para las presentaciones al cliente de manera interactiva. El pago es por la suscripción anual.	\$144,00
Sueldos	Es el sueldo anual de los tres empleados de la empresa, tomando en cuenta todos los derechos de ley.	\$38.750,00
Branding	Incluye la creación de la marca, slogan e isotipo. Este será un solo pago.	\$500,00
Eventos Sebastian	Lugar donde se llevarán acabo las actividades de esparcimiento con el personal, dependiendo el caso.	\$700,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$41.480,00</b>

?

### 2.2. Estrategia de precio

La estrategia de precio que se utilizara será la fijación de precios basada en costos, “que consiste en fijar los precios con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo”. (Kotler, 2013, pág. 260) Se escoge esta estrategia porque las características del servicio están enfocadas a satisfacer las necesidades pequeñas empresas.

### 2.3 Estrategia de entrada

Se usará la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado, “que consiste en establecer un bajo precio inicial para penetrar al mercado rápida y profundamente con el fin de atraer un gran número de compradores con rapidez y ganar una participación de mercado grande”. (Kotler, 2013, pág. 271). Está estrategia es ideal para el segmento al que la consultora está dirigida ya que es un mercado muy sensible al precio.

### 2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia seleccionada será la de fijación de precios por segmento, (Kotler, 2013, pág. 274), pues los precios establecidos están dirigidos a las pequeñas empresas y variará dependiendo de su número de empleados (entre 10 y 49).

## 3. Plaza

### 3.1 Estrategia de Distribución

Por ser un servicio que es entregado directamente al cliente sin ningún tipo de intermediario, se selecciona la distribución exclusiva, y se cuenta con una cantidad limitada de distribuidores, en este caso el administrador y el consultor de la empresa. (Kotler, 2013, pág. 305)

### **3.2 Punto de venta**

El punto de venta será la oficina de la consultoría, para recibir clientes cuando sea necesario. La oficina estará ubicada en el sector de la República y Azuay, determinado por una matriz de localización, ver anexo 7, donde el personal se reunirá para analizar la información obtenida, realizar la presentación de los resultados y contactar a los clientes, pero las ventas y el cierre de contratos se realizarán en las propias empresas que contraten el servicio, ya que según la información obtenida en la investigación cuantitativa, los clientes prefieren que la consultora realice visitas a sus instalaciones para presentar sus propuesta.

### **3.3 Tipo de canal**

Se usará un canal directo nivel 0, pues no existen intermediarios para la entrega del servicio, pues el personal de la consultora se comunicará con la empresa y realizará la elaboración de los estudios directamente. (Kotler, 2013, pág. Figura 15.2)

### **3.4 Fases del canal**

- Información (DIRECTO, equipo comercial): Para informar del servicio se utilizará la página web que se detalla más adelante, y las visitas a los administradores de las empresas para una presentación más completa del servicio de clima organizacional y las actividades de mejora.
- Evaluación (DIRECTO, equipo comercial): En esta etapa, una vez que el cliente ya conoce de que trata el servicio que se va a ofrecer, se mostrarán casos reales de mejoras en empresas que trabajan en su clima laboral y casos en los cuales existe un descuido del mismo.
- Compra (DIRECTO, equipo comercial): La compra se realizará de manera personal apegados a un contrato de servicio, en el cual se involucra al gerente o dueño de la empresa y al administrador de la consultora.
- Entrega (DIRECTO, equipo comercial): Para la entrega de los resultados es necesario que toda la empresa se involucre en la evaluación que se espera realizar, ya que el método utilizado son las encuestas guiadas a todo el personal y las observaciones. Una vez levantada la información se realiza la presentación de los resultados y las propuestas de mejora llevadas a cabo en la propia empresa, o de ser el caso se contratará el complejo Sebastian para realizar las actividades recreativas con el personal.
- Postventa (DIRECTO, equipo comercial): una vez implementadas las actividades de mejora se realizará una investigación de cierre después de un tiempo considerable en el que se puedan evidenciar mejoras. Y en el futuro se ofrecerán actividades de manejo de personal que ayudarán a mantener el clima laboral.

#### 4. Promoción

Para la consultora la promoción es un aspecto importante ya que el segmento al que nos dirigimos no está buscando el servicio que se ofrece y se debe buscar la mejor forma para comunicar los servicios de la consultora.

##### 4.1 Estrategia promocional

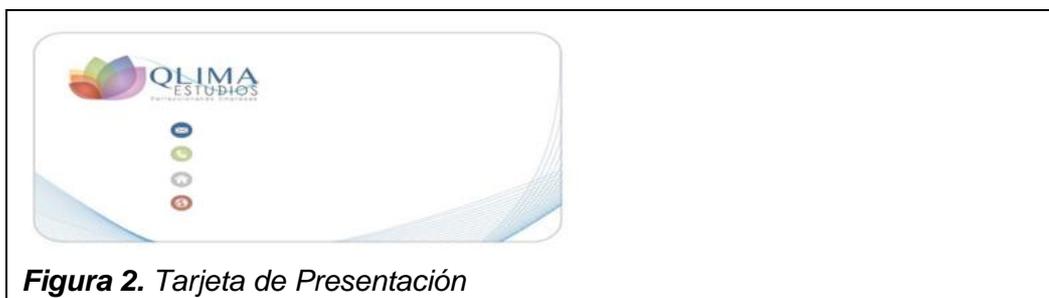
La estrategia utilizada será la estrategia de empuje (push), “consiste en utilizar la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de los canales”. (Kotler, 2013, pág. 364) Esta estrategia es la adecuada para el servicio de consultoría ya que el cliente no conoce los servicios de la consultora y es un servicio al que no está acostumbrado a contratar. Al momento de buscar al cliente también podemos informar de los beneficios que tiene para las empresas realizar evaluaciones de clima laboral y así aumentar sus expectativas para el servicio.

##### 4.2 Publicidad

Para que la empresa se dé a conocer, el primer objetivo publicitario será crear demanda primaria por lo que se utilizará publicidad informativa, “este tipo de publicidad se utiliza fuertemente al introducir un producto o servicio ya que permite comunicar el valor para el cliente, contar al mercado objetivo acerca del nuevo servicio y de esta forma también crear una imagen de marca y empresa”. (Kotler, 2013, pág. 367).

Para determinar el presupuesto de publicidad se utilizara el método costeable, este método es el más utilizado por las empresas pequeñas, “se comienza con los ingresos totales, se deduce los gastos de operación y los desembolsos de capital, y luego se destina una parte de los fondos restantes a la publicidad”. (Kotler, 2013, pág. 367)

Se utilizará: flyers, folletos y cuadernillos, los cuales permiten informar a los clientes los detalles del servicio que se ofrece de forma resumida para que después el cliente pida más información, y roll ups para las presentaciones. Las tarjetas de presentación serán importantes para que el personal pueda entablar una pequeña charla y contactar clientes de forma más directa.



**Figura 2.** Tarjeta de Presentación

##### 4.3 Promoción de Ventas

Para los incentivos a corto plazo se utilizarán productos promocionales específicamente material de oficina, según expertos, estos artículos permanecen por meses, fijando sutilmente una marca en el cerebro de un usuario.

##### 4.4 Relaciones Públicas

Se utilizará la función de Publicity de producto, la cual permite generar publicidad no pagada. (Kotler, 2013, pág. 382). En revistas como Líderes se realizan artículos sobre

nuevas empresas en Ecuador, siendo un gran aporte para las relaciones públicas de la consultora.

#### 4.5 Marketing directo

Se creará el sitio web de la consultora mediante el cual se dé a conocer los servicios que se ofrece, y a la vez sirve de herramienta para que los clientes realicen la encuesta interactiva. Esta actividad se complementará con los correos electrónicos que se enviarán a los clientes antes, durante y después de la prestación del servicio.

#### 4.6 Fuerza de ventas

Se utilizará un vendedor de soluciones, cuya experiencia es la resolución de los problemas de los clientes.

- Pre-venta: Para la aproximación con el cliente se usará el método directo de la visita personal, programando una cita en donde se utilizará la publicidad impresa, el material promocional y especialmente la herramienta web para la realización de las presentaciones de manera diferente a la competencia.
- Venta: En esta etapa es importante realizar preguntas al cliente para llamar su atención y lograr que preste atención. Se utilizará un contrato firmado por las partes en donde se explica el precio final, el alcance de la investigación, el cronograma, tanto para las actividades de evaluación como para las actividades de mejora, y las actividades posteriores.  
**Estrategia:** La estrategia utilizada en el plan de ventas será la estrategia por producto personalizado ya que para cada cliente la presentación será dependiendo de sus necesidades. (LERMA, 2013)
- Post-venta: Las actividades de post venta ayudarán a mantener una relación a largo plazo con las empresas que se trabajó, así también lograr sus recomendaciones con futuros clientes. Para esto se realizará una investigación posterior a la implementación de las actividades, que permitirá medir las mejoras obtenidas, y se ofrecerán periódicamente días de esparcimiento para el personal, que ayuden a mantener el buen ambiente de trabajo.

**Tabla 7. Sueldo del Administrador encargado de la Fuerza de Ventas**

Sueldo Nominal	Aporte personal	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Rol de pagos Mensual	13mo Sueldo Diciembre	14mo Sueldo Septiembre	Vacaciones	Meses	Pago Total
\$ 1.240,56	\$ 117,23	\$ 138,32	\$ 1.240,56	\$ 1.123,33	\$ 1.123,33	\$ 360,00	\$ 51,69	12	\$ 16.255,50

### COSTOS TOTALES DE PROMOCIÓN

**Tabla 8. Costos totales de promoción**

PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. ANUAL
Publicidad	Roll up	2	\$50,00	\$100,00
	Flyers	2000	\$25,00 x1000	\$50,00
	Folletos y Cuadernillos	1000	\$500,00	\$500,00
	Tarjetas de presentación	3000	\$20,00 x1000	\$60,00
Marketing Directo	Desarrollo Página web	1	\$500,00	\$500,00
Promoción de ventas	Tomatodos	100	\$3,99	\$399,00
	Boligrafos publicitarios	500	\$0,50	\$250,00
	Memorias flash	100	\$8,99	\$899,00
	Post-its publicitarios	100	\$2,49	\$249,00
Fuerza de ventas	Sueldo	1	\$1.200,00	\$14.485,80
<b>TOTAL</b>				<b>\$17.492,80</b>

## CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Filosofía Corporativa

Es el conjunto de ciertos elementos que permite la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, también permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes de la organización. (Morales, 2014)

#### 6.1.1 Misión

**TABLA 9. Componentes de la Misión**

Componentes	Detalle
1. Clientes	Pequeñas empresas
2. Servicios	Evaluación de clima organizacional y actividades de mejora
3. Mercados	Ciudad de Quito - Ecuador
4. Tecnología	Sistema interactivo para la evaluación del personal
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad	Solidez financiera, con estructura de capital 60% propio y 40% financiado
6. Filosofía	Empresa comprometida, responsable, profesional y frontal
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma	Servicio completo de clima laboral en un menor tiempo que el de la competencia y totalmente personalizado
8. Preocupación por su imagen pública	Preocupados por el desarrollo de las pequeñas empresas y con el cuidado del medio ambiente
9. Preocupación por los empleados	Personal recibe los beneficios de ley, capacitado periódicamente, y tiene la flexibilidad para realizar su trabajo desde casa. Plan carrera y plan de incentivos.

Empresa que brinda servicios de evaluación de clima laboral y desarrollo de las actividades, con enfoque de mejora continua, mediante la implementación de un sistema personalizado, interactivo, con personal comprometido con el fortalecimiento de las pequeñas empresas de la ciudad de Quito, siendo frontales y directos en los resultados, y preocupados por el bienestar de nuestros socios y empleados.

#### 6.1.2 Visión

**Tabla 10. Componentes de la Visión**

Componentes	Detalle
1. ¿Cómo mi empresa será en unos años?	Logrará mayor posición, hasta el año 2021
2. ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?	Servicio específico para medianas empresas, en base a sus necesidades
3. ¿Qué ofrece esta a los clientes, proveedores y sociedad?	Evaluaciones de clima laboral y actividades de mejora en corto tiempo que mejoren el ambiente laboral de las pequeñas empresas
4. ¿Hasta donde quiero llegar con esta empresa?	Ofrecer los servicios a pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollando personal y tecnología de alto nivel
5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?	Responsable, comprometida, honesta y frontal

Posicionarse en la ciudad de Quito ofreciendo un servicio integral, especializado y personalizado, enfocado a pequeñas, medianas y grandes empresas con el continuo desarrollo e innovación en procesos, apoyados en la profesionalización de nuestros asesores, siendo una empresa honesta, responsable y ética, hasta el año 2021.

#### 6.1.3 Objetivos de la organización

**Tabla 11. Objetivos Estratégicos basados en BSC**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Crecimiento en ventas en un 45% en el periodo de 5 años	Porcentaje incremento de ventas	45%
Aumentar en un 27% los nuevos clientes hasta el 2021	Porcentaje de clientes captados	27%
Mejorar la calidad del servicio y funcionalidad de los procesos internos en un 80% en el periodo de 5 años	Índice de productividad	80%
Mejorar el desempeño de los trabajadores en un 25% en un periodo de 5 años	Tasa de satisfacción del empleado	25%
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Reducir los gastos en un 6% en el periodo de un año	Índice de gastos	6%
Aumentar la satisfacción del cliente en un 80% hasta el año 2018	Porcentaje de satisfacción	80%
Optimizar los tiempos en el proceso operativo reducido a 20 días para el segundo año	Tiempo promedio en entrega de resultados	20 días
Incrementar los beneficios de los empleados un 3,38% cada año	Porcentaje beneficios	3,38%

## 6.2 Plan de Operaciones

La administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. (Render, 2009)

### 6.2.1 Mapa de Procesos

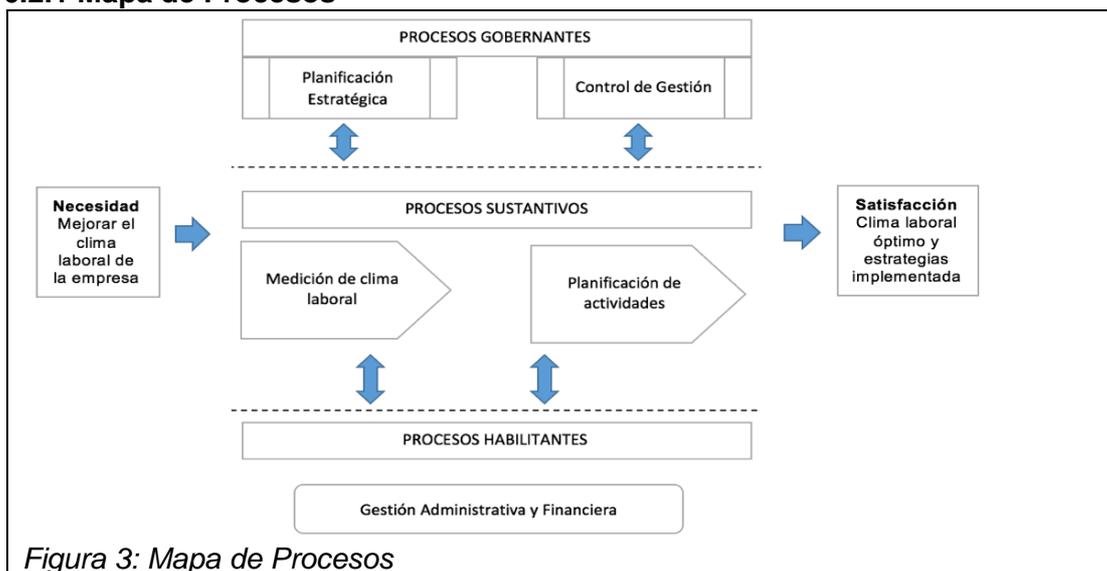


Figura 3: Mapa de Procesos

**Tabla 12. Catálogo de Procesos**

<b>CATÁLOGO DE PROCESOS</b>	
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	
1.	Planificación Estratégica
2.	Control de gestión
<b>PROCESOS SUSTANTIVOS</b>	
3.	Medición de clima laboral
3.1	Análisis de la situación actual
3.2	Descubrimiento del problema
4.	Planificación de Actividades
4.1	Análisis de posibles soluciones
4.1	Selección de la solución óptima
4.2	Presentación de propuestas al cliente
4.3	Ejecución de actividades de mejora
4.4	Investigación después de actividades
4.5	Presentación de resultados finales al cliente
<b>PROCESOS ADJETIVOS</b>	
6.	Gestión Administrativa y Financiera
6.1	Gestión de Talento Humano
6.2.	Gestión Administrativa
6.3	Gestión Financiera
6.4	Proceso Contable
6.5.	Gestión Tecnológica
6.6	Gestión de Abastecimiento

?

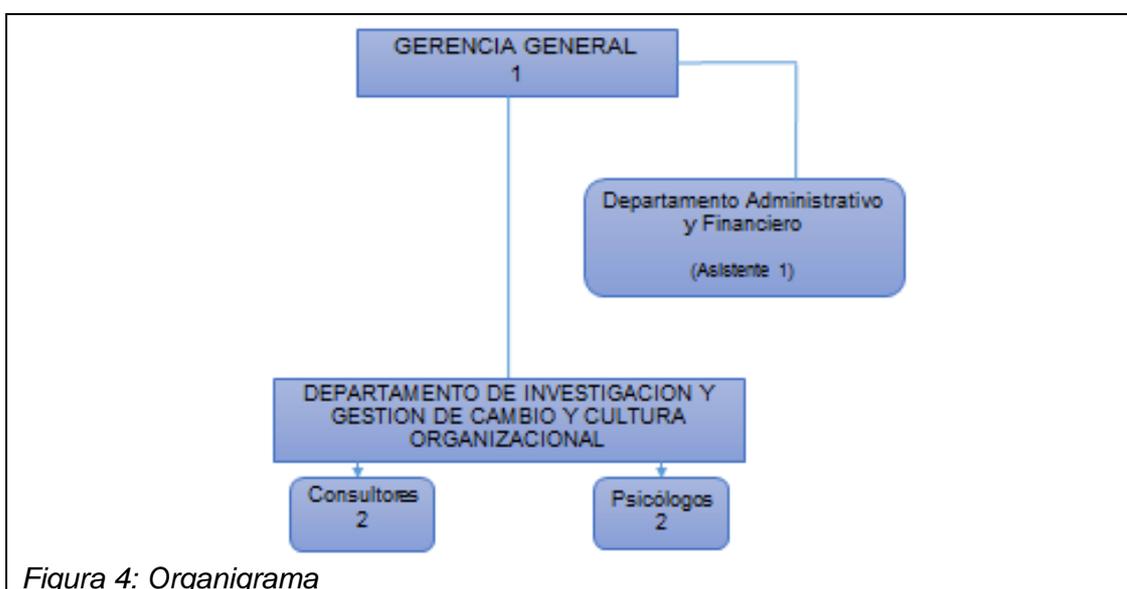
### 6.2.2. Flujograma y Requerimiento de equipos y herramientas

Ver Anexo 10 y Anexo 11

### 6.3 Estructura Organizacional

La empresa plantea una estructura organizacional departamental por funciones.

#### 6.3.1 Organigrama Estructural



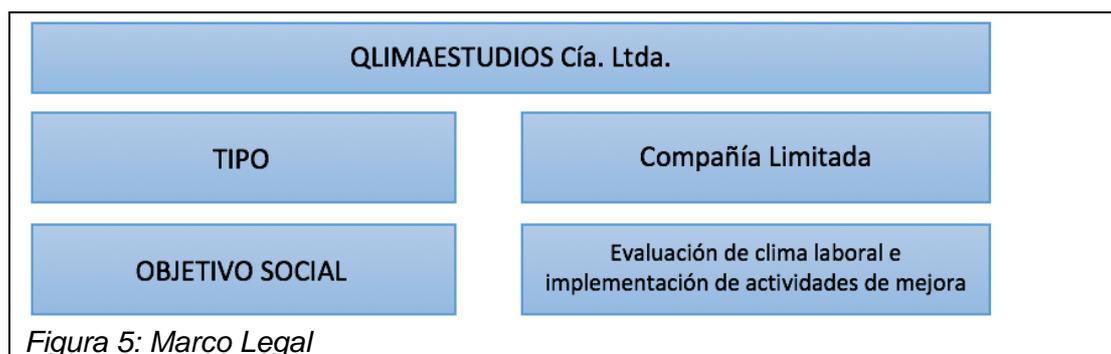
*Figura 4: Organigrama*

### 6.3.2 Descripción de funciones y puestos

**Tabla 13.** Descripción de funciones

<b>ADMINISTRADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir nuevos clientes</li> <li>• Iniciar y cerrar negociaciones</li> <li>• Llevar a cabo presentaciones de alto nivel</li> <li>• Manejar un grupo de entre 5 y 15 personas</li> <li>• Vocero de la empresa</li> </ul>
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte al área administrativa</li> <li>• Actividades legales y financieras.</li> </ul>
<b>CONSULTOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Medición de variables</li> <li>• Presentación de resultados</li> </ul>
<b>PSICÓLOGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores mediante los datos obtenidos en la investigación</li> <li>• Moldear perfiles de competencia laboral</li> <li>• Diseñar y manejar técnicas de medición</li> <li>• Evaluación de entrevistas y test psicológicos</li> <li>• Formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales</li> <li>• Diseñar sistemas de comunicación organizacional</li> </ul>

### 6.4 Marco Legal



Según el Artículo 92 de La Ley de Compañías del Ecuador, La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos 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 a la que se añadirá las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Ver Anexo 8 para los requisitos.

Se constituirá como compañía limitada ya que puede ser una compañía que realice cualquier tipo de actividad y con un número de 15 socios mínimo, al contrario de una sociedad anónima, en la cual existe un número ilimitados de socios permitidos. Este tipo de compañía también acepta que su nombre tenga una denominación objetiva o de fantasía.

Ver detalles de permisos en el Anexo 9.

## CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección Financiera

#### 7.1.1 Estado de Resultados

Existe un crecimiento en las ventas del primero al quinto casi del 50%, el costo de ventas es bajo de acuerdo al nivel de ingresos, mostrando que el negocio es eficiente.

**Tabla 14. Estado de Resultados con proyección anual**

VARIABLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 135.976,50	\$ 149.419,86	\$ 164.115,94	\$ 180.167,70	\$ 197.684,02
Costos Totales	\$ 102.611,93	\$ 111.834,34	\$ 115.614,34	\$ 108.782,81	\$ 112.459,67
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 33.364,57</b>	<b>\$ 37.585,52</b>	<b>\$ 48.501,59</b>	<b>\$ 71.384,88</b>	<b>\$ 85.224,35</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Gastos de Operación	\$ 20.539,54	\$ 21.233,78	\$ 21.951,48	\$ 22.693,44	\$ 23.460,48
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 12.825,03</b>	<b>\$ 16.351,74</b>	<b>\$ 26.550,12</b>	<b>\$ 48.691,45</b>	<b>\$ 61.763,87</b>
Gasto de Depreciación	\$ 5.071,44	\$ 5.071,44	\$ 5.071,44	\$ 9.397,44	\$ 9.397,44
Gastos de amortización	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos, Interés y Participaciones</b>	<b>\$ 7.303,59</b>	<b>\$ 10.830,30</b>	<b>\$ 21.028,67</b>	<b>\$ 39.294,01</b>	<b>\$ 52.366,43</b>
Gastos Financieros	\$ 3.998,31	\$ 3.291,20	\$ 2.495,45	\$ 1.599,92	\$ 592,12
<b>Utilidad antes de impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ 3.305,28</b>	<b>\$ 7.539,09</b>	<b>\$ 18.533,23</b>	<b>\$ 37.694,09</b>	<b>\$ 51.774,32</b>
15% Participación trabajadores	\$ 495,79	\$ 1.130,86	\$ 2.779,98	\$ 5.654,11	\$ 7.766,15
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 2.809,49</b>	<b>\$ 6.408,23</b>	<b>\$ 15.753,24</b>	<b>\$ 32.039,97</b>	<b>\$ 44.008,17</b>
Impuesto a la renta (22%)	\$ 618,09	\$ 1.409,81	\$ 3.465,71	\$ 7.048,79	\$ 9.681,80
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.191,40</b>	<b>\$ 4.998,42</b>	<b>\$ 12.287,53</b>	<b>\$ 24.991,18</b>	<b>\$ 34.326,37</b>

#### 7.1.2 Balance General

Las únicas adquisiciones que se hacen son en el cuarto año de equipos y vehículos, y se proyecta una utilidad favorable año a año.

**Tabla 15. Balance General con proyección anual**

VARIABLE	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	<b>\$ 90.535</b>	<b>\$ 91.571</b>	<b>\$ 91.763</b>	<b>\$ 100.731</b>	<b>\$ 147.373</b>	<b>\$ 177.524</b>
Activos Corrientes	\$ 32.016	\$ 60.707	\$ 65.971	\$ 80.010	\$ 112.939	\$ 152.488
Activos No Corrientes	\$ 35.935	\$ 30.864	\$ 25.792	\$ 20.721	\$ 34.434	\$ 25.036
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 36.214</b>	<b>\$ 35.059</b>	<b>\$ 30.252</b>	<b>\$ 26.932</b>	<b>\$ 25.473</b>	<b>\$ 21.298</b>
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 4.484	\$ 6.025	\$ 9.848	\$ 16.427	\$ 21.298
Pasivos No Corrientes	\$ 36.214	\$ 30.574	\$ 24.227	\$ 17.084	\$ 9.046	\$ -
Patrimonio	\$ 54.321	\$ 56.512	\$ 61.511	\$ 73.798	\$ 121.900	\$ 156.226
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores	\$ -	\$ 2.191	\$ 7.190	\$ 19.477	\$ 44.469	\$ 78.795

#### 7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo

Se utiliza el método aceptado por la Superintendencia de compañías en el Ecuador, al final del quinto año se ve una acumulación de efectivo de 103,067 siendo positivo para el proyecto.

**Tabla 16. Estado de flujo de efectivo con proyección anual**

VARIABLE	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -22.247	\$ 8.250	\$ 17.508	\$ 36.955	\$ 44.216
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -35.935	\$ -	\$ -	\$ -23.110	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 90.535	\$ -5.640	\$ -6.347	\$ -7.143	\$ 15.072	\$ -9.046
Incremento Neto en Efectivo	\$ 90.535	\$ -63.822	\$ 1.903	\$ 10.365	\$ 28.916	\$ 35.170
Efectivo Principios de Periodo	\$ -	\$ 90.535	\$ 26.713	\$ 28.616	\$ 38.981	\$ 67.897
<b>Total efectivo Final del Periodo</b>	<b>\$ 90.535</b>	<b>\$ 26.713</b>	<b>\$ 28.616</b>	<b>\$ 38.981</b>	<b>\$ 67.897</b>	<b>\$ 103.067</b>

#### 7.1.4 Estado de Flujo de Caja

En base a los resultados se obtuvo la TIR, la cual se compara con la tasa bancaria y se comprobó que el proyecto es rentable.

**Tabla 17. Estado de Flujo de caja con proyección anual**

Flujo de Caja Proyectado						
VARIABLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	\$ -	\$ 7.304	\$ 10.830	\$ 21.029	\$ 39.294	\$ 52.366
<b>Flujo de Efectivo Operativo Neto (FEO)</b>	<b>\$ 11.261</b>	<b>\$ 13.361</b>	<b>\$ 19.854</b>	<b>\$ 35.989</b>	<b>\$ 44.316</b>	
(-) Inversión Capital de Trabajo	\$ -	\$ -52.606	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) CAPEX	\$ -	\$ -37.929	\$ -	\$ -	\$ -23.110	\$ -
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>\$ -90.535</b>	<b>\$ 20.331</b>	<b>\$ 21.724</b>	<b>\$ 27.421</b>	<b>\$ 23.876</b>	<b>\$ 54.305</b>

## 7.2 Inversión Inicial

El total de la inversión proyectada es de \$ 90.534,93, el cual se obtendrá un 60% de recursos propios y el 40% restante de un crédito bancario solicitado al Banco de Guayaquil ya que tiene una tasa de interés de 11,87% para PYMES a 5 años.

**Tabla 18.** Detalle de la inversión inicial del proyecto

Inversión Inicial	Valor Total
Activos Fijos	\$ 35.934,97
Activos Intangibles	\$ 1.994,00
Capital de Trabajo	\$ 52.605,96
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 90.534,93</b>

### 7.2.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo está calculado para ayudar a controlar las exigencias a corto plazo del primer año de funcionamiento donde se consideran fondo maniobra, gastos pre-operacionales y publicidad de lanzamiento.

### 7.2.2 Estructura de Capital

**Tabla 19.** Estructura de Capital del proyecto

Inversión Total		
Recursos Propios	60%	\$ 54.320,96
Financiamiento Directo Institución Financiera	40%	\$ 36.213,97
<b>Total de la Inversión</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 90.534,93</b>

## 7.3 Estado y Evaluación Financiera del Proyecto

**Tabla 20.** Criterios de inversión del proyecto

WACC	12,78%
VAN	\$ 8.207
<b>TIR</b>	<b>15,90%</b>
PRI	2,47

Con los valores de la tasa interna de retorno y el valor actual neto se puede determinar que el proyecto rentable y es financieramente viable. La inversión se recupera en dos años y medio lo que es muy beneficioso.

## 7.4 Índices financieros

**Tabla 21.** Índices Financieros

INDICE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razon Circulante	13,53736	10,94926	8,12453	6,87526	7,15979
Razon de Endeudamiento	0,38286	0,32968	0,26737	0,17285	0,11997
ROE	4%	8%	17%	21%	22%
ROI	2%	6%	14%	28%	38%
ROA	2%	5%	12%	17%	19%
Margen Bruto	25%	25%	30%	40%	43%
Margen Operativo	9%	11%	16%	27%	31%
Margen de utilidad neto	2%	3%	7%	14%	17%

1. El índice de liquidez es positivo ya se puede cubrir 7 veces las deudas corrientes
2. Cada año es menor mostrando que cada vez son menos los activos que están comprometidos por deuda.
3. El proyecto muestra una rentabilidad que aumenta cada año y es positiva.
4. El proyecto cada año es más eficiente tomando en cuenta el margen operativo.
5. El margen neto crece cada año mostrándose siempre positivo, esto hace que el negocio sea atractivo para inversionistas. En el quinto año el 17% de los ingresos totales pertenecen a la utilidad neta.

## CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político para la creación de una consultora es más favorable que desfavorable ya que existe la creación de nuevas reformas de ley y decretos que benefician al negocio, haciendo atractivo el mercado para la creación de una consultora específica en evaluaciones de clima la laboral.
- Debido al aumento de despidos e inestabilidad, las empresas son conscientes de la necesidad de manejar su clima laboral de mejor manera, favoreciendo la creación de una consultora que evalúe el clima laboral.
- El análisis PORTER no es tan favorable para la empresa ya que se muestran tres variables altas y dos bajas, a pesar de eso, para *QlimaEstudios* es muy importante no contar con sustitutos ya que las empresas dedicadas a evaluaciones de clima laboral son pocas en el mercado y no se ajustan a las necesidades de pequeñas empresas.
- La estrategia de marketing utilizada será la de enfoque en nicho de mercado, ya que cada servicio será personalizado y específicamente para pequeñas empresas.
- El segmento de mercado escogido está dispuesto a contratar los servicios de *QlimaEstudios* ya que es una propuesta diferente ajustada a las necesidades de cada empresa.
- La propuesta de valor estará enfocada en ofrecer menos por mucho menos pero esto no quiere decir que se vea involucrada la calidad del servicio, ya que es una evaluación más específica y dirigida únicamente al clima laboral.
- El plan de marketing se enfoca es las necesidades de pequeñas empresas encontrando que para un mejor análisis de los resultados se desarrollará un sistema interactivo que permita el levantamiento de información de manera más sencilla y eficaz. El precio establecido por el modelo PSM (Price Sensitivity Meter) es de 2500 perfecto para cubrir los costos y ajustarse al presupuesto de las empresas pequeñas. El lugar de trabajo será en las instalaciones de los clientes por tratarse de una consultoría de porque la evaluación se realizara en menor tiempo. La comunicación del servicio será totalmente de forma directa, siendo la adecuada para el segmento.
- El proceso será diseñado para cumplir con los requerimientos del cliente ya que las empresas buscan resultados en un tiempo menor que el de las consultoras ya existentes en el mercado. Para dar un servicio más enfocado, se necesita un consultor y un psicólogo trabajando en conjunto con el administrador de la consultora, para que los resultados y objetivos estén enfocados al mismo resultado.
- Financieramente el proyecto es viable y rentable, ya que se tiene una TIR de 22,50% y un WACC de 12,78%. El proyecto genera ganancias desde el primer año y la recuperación de la inversión es en dos años y medio, mostrando también indicadores favorables.

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (23 de Marzo de 2016). *andes*. (L. d. Ecuador, Productor) Recuperado el 20 de Abril de 2016, de *andes* : <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ley-reformas-laborales-entro-vigencia-partir-este-miercoles-ecuador.html>
- Alba, A. (08 de 02 de 2013). *11 recomendaciones para vender proyectos de innovación*. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de Innolandia: <http://innolandia.es/11-recomendaciones-para-vender-proyectos-de-innovacion/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de LA ECONOMÍA ECUATORIANA TUVO UN CRECIMIENTO INTER-ANUAL DE 3.0% EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2015: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Brborich, W. (27 de Marzo de 2016). Consultor. (L. Herrera, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cámara Ecuatoriana de Consultoría. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2016, de CEC: <http://cec.ec>
- CEDATOS. (05 de 2016). Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://www.cedatos.com.ec/>
- El Comercio. (14 de Enero de 2016). *El comercio*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Sondeo: ¿Usted fue despedido en los últimos 3 meses en Ecuador? : <http://www.elcomercio.com/actualidad/resultados-sondeo-despedido-ultimos-meses.html>
- Enriquez, R. (07 de Julio de 2015). *DocSlide*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de Encuesta de Clima Organizacional (ECO): <http://myslide.es/education/encuesta-clima-organizacional.html>
- Espinosa, R. (s.f). Recuperado el 09 de 06 de 2016, de MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Hurtado, F., & Rivadeneira, J. (07 de 2015). *El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de Pwc: <http://www.pwc.ec/assets/pdf/publicaciones/pwc-ideas-8ta-edicion.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (12 de 02 de 2014). Recuperado el 22 de 03 de 2016, de Inec y Semplades presentan el Directorio de Empresas: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aBsP8syMb30J:www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=us>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (21 de Febrero de 2014). Recuperado el 20 de Enero de 2016, de Mirador Empresarial: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (19 de Enero de 2016). Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de El desempleo en Ecuador aumentó al 4,77% en diciembre del 2015: <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-inec.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Sistema Integrado de Consulta de Clasificación y Nomenclatura: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciiu4.php?select=value&busqueda=consultoria&Buscar=Buscar+Por+Palabras](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=consultoria&Buscar=Buscar+Por+Palabras)
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (14 edición ed.). México: Pearson.
- Lefcovich, M. (17 de 02 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia: <http://www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/>

- LERMA, A. (2013). *PLANEACIÓN COMERCIAL*. México DF, México: Alfaomega.
- Líderes. (s.f.). *La consultoría es un don para explotar*. Recuperado el 17 de 11 de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html>
- Machado, D. (11 de Junio de 2015). *Cambio de ciclo económico y movimiento de piezas en el tablero político ecuatoriano*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de el ecuatoriano: <http://elecuadoriano.net/2015/06/11/cambio-de-ciclo-economico-y-movimiento-de-piezas-en-el-tablero-politico-ecuatoriano/>
- Martín, A. (24 de Septiembre de 2012). *La relación calidad-precio*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de elEconomista: <http://www.eleconomista.es/blogs/la-conciencia-del-directivo/?p=418>
- Ministerio de Educación. (nn de Enero de 2015). *Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Ministerio de Educación: [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Proyecto\\_SITEC.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Proyecto_SITEC.pdf)
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (s.f.). *Presidente Correa resalta avances tecnológicos del Ecuador*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>
- Morales, M. (30 de 08 de 2014). *¿Cómo construir una Filosofía Empresarial?*. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
- Ordoñez, S. (01 de Abril de 2016). Psicóloga Organizacional. (L. Herrera, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37 ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria.
- PuroMarketing. (s.f). *Recomendaciones de clientes, claves para tener éxito con nuestro público objetivo*. Recuperado el 17 de 02 de 2016, de <http://www.puromarketing.com/53/10049/recomendaciones-clientes-claves-para-tener-exito-nuestro-publico-objetivo.html>
- Render, J. H. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7ma edición ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Rivera, J. (10 de Julio de 2013). *Cifras de Telecomunicaciones en Ecuador*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de Canal Tecnológico: [http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1581:ecuador-avanza-con-pie-firme-en-telecomunicaciones&catid=30&Itemid=125](http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1581:ecuador-avanza-con-pie-firme-en-telecomunicaciones&catid=30&Itemid=125)
- Secretaria Nacional de la Administración Pública. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2016, de El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas: <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/#>
- Sergio, G., & Rivera, H. (16 de 11 de 2011). *Revista Economía*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Sentimientos del trabajador en una situación de despido laboral y su impacto en la confianza hacia el empleador: [http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_12/MADERO.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_12/MADERO.pdf)
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (nn de nn de 2012). *Número de Compañías por Variable*. Recuperado el 17 de 11 de 2015, de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Número%20de%20Compañ%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=Número%20de%20Compañ%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Número%20de%20Compañ%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=Número%20de%20Compañ%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Thompson, I. (08 de 2007). Recuperado el 09 de 06 de 2016, de Estrategias de Precios: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

- Trejo, S. (s.f.). *La consultoría es un don para explotar*. Recuperado el 17 de 11 de 2015, de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html>
- Vega, E. (17 de 06 de 2005). *Sistemas de información y su importancia para la empresa*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-importancia-empresa/>
- Vivenciar Consultores. (s.f.). Recuperado el 10 de 03 de 2016, de weebly: <http://vivenciar.weebly.com>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Conclusiones del análisis del externo

Tabla 22. Matriz de Impacto PESTEL

PERFIL PESTEL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO	CONCLUSIONES
POLÍTICO	Aumento de la inversión privada					X	Al aumentar la inversión privada permite que nuevas empresas puedan contratar los servicios de consultoría. Para aliviar los estragos de la nueva reforma laboral las empresas se interesan en mantener un ambiente optimo de trabajo para los empleados y que la productividad no se vea afectada. La inestabilidad política y los proyectos de ley generan desconfianza para cualquier tipo de negocio en el país.
	Nueva ley de reforma laboral					X	
	Inestabilidad política		X				
	Régimen de propiedad intelectual, régimen de seguridad social.			X			
	Pago de tributo sobre las ganancias extraordinarias.		X				
ECONÓMICO	Crecimiento de 3.0% del PIB no petrolero.				X		El crecimiento del PIB beneficia a la industria. El aumento del desempleo genera incertidumbre en los empleados que se quedan en la empresa, haciendo que su rendimiento baje y por esto es importante que las empresas trabajen en la satisfacción del personal.
	Aumento del desempleo en 0,97 puntos.					X	
	Desconfianza económica del país.	X					
SOCIAL	Recorte de personal y no renovación de contratos.					X	Existiendo más de mil pequeñas empresas en la ciudad, se encuentra un nicho de mercado desatendido por las consultoras del país. La crisis que el país atraviesa hace que los empresarios busquen formas de que sus procesos no se vean afectados y esto tiene que ver con el manejo del personal.
	El estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas.				X		
	14,208 pequeñas empresas en Quito.					X	
TECNOLÓGICO	Inversión del gobierno en tecnología.				X		Para el sector de la consultoría, la tecnología juega un papel muy importante, y con los avances que presenta el país se hace posible adquirir software especializado y la creación de sistemas que permitan la interacción de las persona.
	Crecimiento de la Banda Ancha en el país.					X	
	Ecuador ocupa el puesto 82 en el ranking de tecnología.				X		

Tabla 23. Conclusiones PORTER

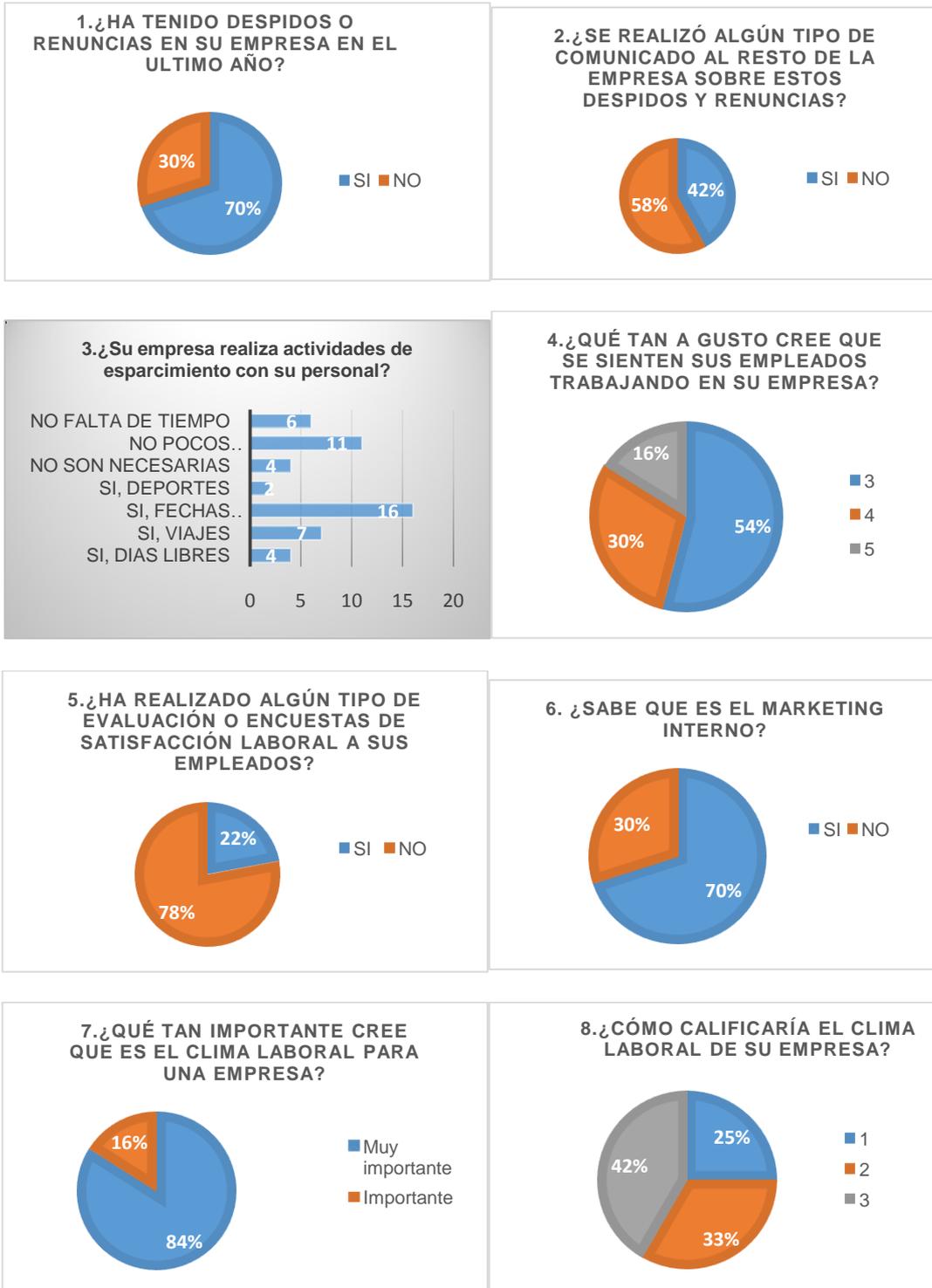
FUERZA PORTER	CLASIFICACIÓN	CONCLUSIÓN
Amenaza de Nuevos Competidores	ALTA	No existen barreras de entrada en este tipo de industria, y el mercado es atractivo, por lo que es una amenaza alta.
Capacidad de Negociación de los Proveedores	BAJA	Es baja ya que no se necesitan proveedores especializados.
Amenaza de Productos Sustitutos	BAJA	No existe un sustituto perfecto para los servicios de consultoría por lo que es una amenaza baja.
Poder de Negociación de los Clientes	ALTA	Las pequeñas empresas no acostumbran a contratar servicios de consultoría y si lo hacen prefieren empresas con experiencia por lo que el poder de negociación de los clientes es alto.
Intensidad de la Rivalidad	ALTA	En el mercado existen varias consultoras tanto nacionales como internacionales que ya tienen su cartera de clientes y años de experiencia.

## ANEXO 2. Hipótesis de la Investigación

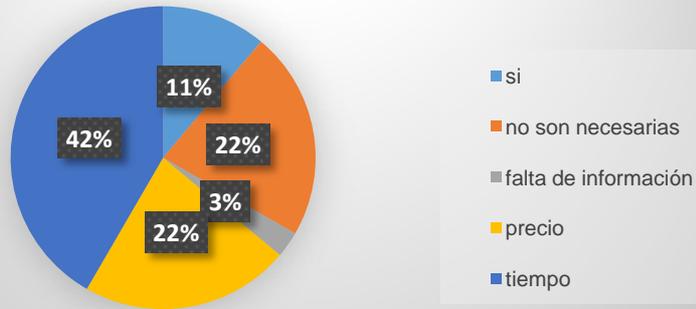
Tabla 24. Hipótesis

1. Las pequeñas empresas no trabajan en el clima laboral de su organización, es por esto que este tipo de empresas no invierte en el empleado.
2. Las pequeñas empresas no evalúan el bienestar de sus empleados, ya que la consideran información innecesaria.
3. Las pequeñas empresas están dispuestas a contratar los servicios de consultoría a precios que no superen los \$5000, tomando en cuenta el tiempo de demora y los resultados obtenidos.
4. Las pequeñas empresas nunca han contratado los servicios de una consultora por los altos precios.
5. En la actualidad las empresas pequeñas no realizan actividades de esparcimiento con su personal debido a la falta de tiempo y conciencia.
6. Las pequeñas empresas están dispuestas a contratar los servicios de evaluación de clima laboral pues su clima laboral actual no es el adecuado.
7. Aumentó el número de despidos y renuncias debido a la crisis que atraviesa el país, y las empresas no saben cómo manejar adecuadamente el tema para no afectar su clima laboral.
8. Las empresas prefieren que las consultoras se acerquen directamente a exponer sus propuestas, ya que necesitan un servicio personalizado.

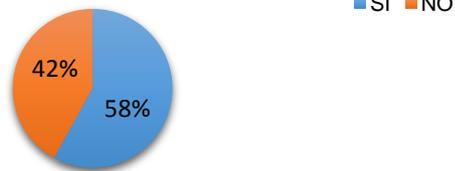
## ANEXO 4. Tabulación de Encuestas



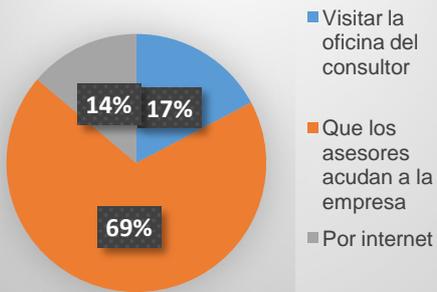
9. ¿Ha contratado algún tipo de consultoría externa para su empresa?  
¿Por qué?



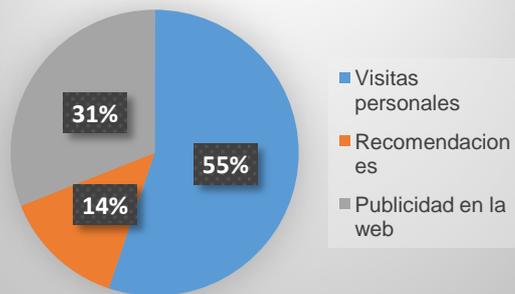
10. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de evaluación de clima organizacional?



15. ¿Cómo le gustaría recibir el servicio?



16. ¿Cómo le gustaría conocer a la consultora?



**ANEXO 5. Correlación de Datos de la Encuesta**

Cuenta de P5				
P5	P4	3	4	5 Total general
SI		0,00%	10,00%	12,00% 22,00%
NO		54,00%	20,00%	4,00% 78,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>16,00% 100,00%</b>

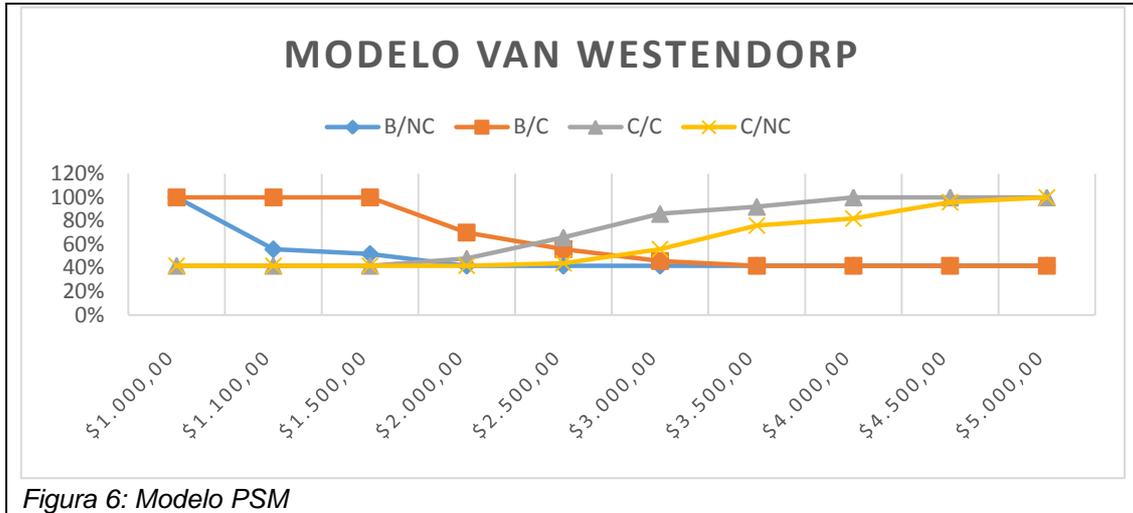
Cuenta de P8				
P8	P4	3	4	5 Total general
3		38,00%	0,00%	0,00% 38,00%
4		16,00%	20,00%	12,00% 48,00%
5		0,00%	10,00%	4,00% 14,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>16,00% 100,00%</b>

Cuenta de P4			
P4	P1	SI	NO Total general
3		50,00%	4,00% 54,00%
4		12,00%	18,00% 30,00%
5		8,00%	8,00% 16,00%
<b>Total general</b>		<b>70,00%</b>	<b>30,00% 100,00%</b>

Cuenta de P6									
P6	P3	Si, dias libres	Si, viajes	Si, fechas espec	Si, deportes	No son necesa	No, pocos emp	No, falta de tie	Total general
SI		8,00%	14,00%	28,00%	4,00%	0,00%	4,00%	12,00%	70,00%
NO		0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	8,00%	18,00%	0,00%	30,00%
<b>Total general</b>		<b>8,00%</b>	<b>14,00%</b>	<b>32,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>22,00%</b>	<b>12,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de P2			
P2	P1	SI	NO Total general
SI		42,00%	0,00% 42,00%
NO		28,00%	30,00% 58,00%
<b>Total general</b>		<b>70,00%</b>	<b>30,00% 100,00%</b>

## ANEXO 6. Modelo Van Westendorp



VALOR	Cuenta P11	Cuenta P12	Cuenta P13	Cuenta P14
1000	22	0	0	0
1100	2	0	0	0
1500	5	15	0	0
2000	0	7	3	0
2500	0	5	9	1
3000	0	2	10	6
3500	0	0	3	10
4000	0	0	4	3
4500	0	0	0	7
5000	0	0	0	2
TOTAL	29	29	29	29
VALOR	B/NC	B/C	C/C	C/NC
1000	44%	0%	0%	0%
1100	4%	0%	0%	0%
1500	10%	30%	0%	0%
2000	0%	14%	6%	0%
2500	0%	10%	18%	2%
3000	0%	4%	20%	12%
3500	0%	0%	6%	20%
4000	0%	0%	8%	6%
4500	0%	0%	0%	14%
5000	0%	0%	0%	4%
TOTAL	58%	58%	58%	58%
VALOR	B/NC	B/C	C/C	C/NC
\$1.000,00	100%	100%	42%	42%
\$1.100,00	56%	100%	42%	42%
\$1.500,00	52%	100%	42%	42%
\$2.000,00	42%	70%	48%	42%
\$2.500,00	42%	56%	66%	44%
\$3.000,00	42%	46%	86%	56%
\$3.500,00	42%	42%	92%	76%
\$4.000,00	42%	42%	100%	82%
\$4.500,00	42%	42%	100%	96%
\$5.000,00	42%	42%	100%	100%

## ANEXO 7. Matriz de Localización

**Tabla 25. Matriz de Localización**

VARIABLE	PONDERACIÓN	A		B		C	
Acceso	15%	10	1,5	9	1,35	9	1,35
Tráfico	10%	5	0,5	7	0,7	5	0,5
Parqueadero	20%	10	2	10	2	7	1,4
Seguridad	25%	9	2,25	10	2,5	5	1,25
Espacio	5%	9	0,45	7	0,35	7	0,35
Transporte público	5%	10	0,5	8	0,4	10	0,5
Costo Arriendo	10%	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Alrededores	10%	9	0,9	7	0,7	8	0,8
TOTAL	100%		9		8,8		6,85

?

A: República y Azuay

B: Cumbayá

C: La Floresta

## ANEXO 8. Requisitos para una compañía limitada

**Tabla 26. Requisitos para una compañía limitada**

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Finalidad	Realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.
Socios	Mínimo dos y máximo quince.
Capital	El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto de \$400.00
Administración	El órgano supremo de la compañía es la junta directiva que será conformada por los socios legales
Contrato	La compañía se constituirá mediante escritura pública que será inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal.

?

**Tomado de:** Ley de Compañías

## ANEXO 9. Permisos y requisitos para constituir una empresa en el Ecuador

**Tabla 27.** Permisos y requisitos de constitución

NOMBRE	Se realiza en el balcón de servicio de la Superintendencia de Compañías, se revisa que no exista ya una compañía con el mismo nombre.
ESTATUTOS	Contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
BANCO	Se debe abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país
RENTAS	Obtener el RUC al Servicio de Rentas Internas para emitir facturas y declarar mensualmente el IVA
MUNICIPIO	Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento la cual comprende: patente municipal, permisos de prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control de publicidad exterior y certificado del Ministerio de Salud y del de Ambiente.

?

**Tomado de:** Programa Banco Solidario

## ANEXO 10. Herramienta y Equipo

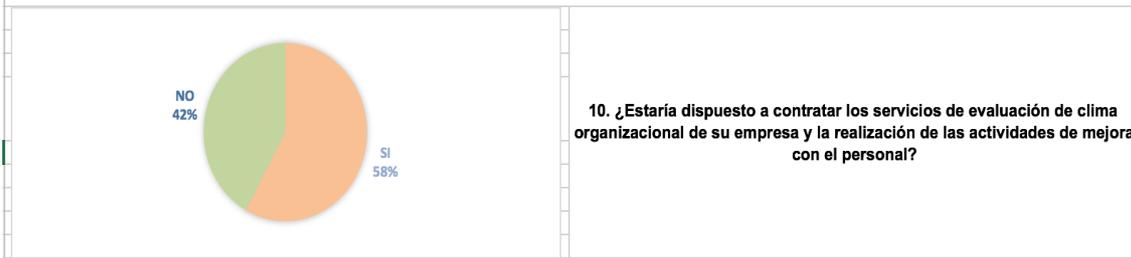
Suministros Oficina	Unidades	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
PAPELERA 3 PISOS METÁLICA DE MALLA	4	\$ 36,00	\$ 144,00	Pa-co comercial e industrial s.a
CORRECTOR PLUMA BLANCO ARTIC	3	\$ 0,89	\$ 2,67	Pa-co comercial e industrial s.a
NOTAS DIVISORIAS CON LÍNEAS	3	\$ 1,24	\$ 3,72	Pa-co comercial e industrial s.a
SACAGRAPAS TIPO TENAZA	2	\$ 2,03	\$ 4,06	Pa-co comercial e industrial s.a
GRAPAS 246	4	\$ 1,60	\$ 6,40	Pa-co comercial e industrial s.a
GRAPADORA P90 SEMIINDUSTRIAL	2	\$ 6,89	\$ 13,78	Pa-co comercial e industrial s.a
PERFORADORA MEDIANA DE ESCRITORIO R20	2	\$ 7,45	\$ 14,90	Pa-co comercial e industrial s.a
CD IMATION 700MB (50 Unidades)	4	\$ 16,00	\$ 64,00	Pa-co comercial e industrial s.a
SOBRES PARA CD (100 UNIDADES)	2	\$ 3,00	\$ 6,00	Pa-co comercial e industrial s.a
ARCHIVADOR-ACORDEON-CON-ELÁSTICO—STANDARD	3	\$ 26,00	\$ 78,00	Pa-co comercial e industrial s.a
TONNER IMPRESORA CANON 2810	4	\$ 44,00	\$ 176,00	Computron S.A
ARCHIVADOR TELEGRAMA CARTÓN	5	\$ 4,67	\$ 23,35	Pa-co comercial e industrial s.a
PROTECTORES-DE-HOJAS-APERTURA-EN-U-A4	4	\$ 12,42	\$ 49,68	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES NEGRO	1	\$ 5,99	\$ 5,99	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES ROJO	1	\$ 5,99	\$ 5,99	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES AZUL	1	\$ 5,99	\$ 5,99	Pa-co comercial e industrial s.a
<b>Total</b>			\$ 598,54	

Inventario anual	Unidades	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Azules	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Rojas	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Amarillas	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Verdes	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Negras	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Celeste	10	\$ 3,05	\$ 30,50	Pa-co comercial e industrial s.a
PAQUETE HOJAS INEN TAMAÑO A4 (500 UNIDADES) Blancas	25	\$ 3,05	\$ 76,25	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES NEGRO	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES ROJO	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES AZUL	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES NEGRO	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES ROJO	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BOLIGRAFO BIC PUNTA FINA CAJA X 24 UNIDADES AZUL	3	\$ 5,99	\$ 17,97	Pa-co comercial e industrial s.a
BALON DE FUTBOL NO. 5 SUKASA	36	\$ 29,99	\$ 1.079,64	Kao-Sport Center S.A
BALON DE FUTBOL NO. 5 BASKETBALL	36	\$ 34,56	\$ 1.244,16	Kao-Sport Center S.A
BALON DE FUTBOL NO. 5 VOLLEYBALL	36	\$ 23,49	\$ 845,64	Kao-Sport Center S.A
CRONOMETRO DEPORTIVO CASIO AE432	5	\$ 65,89	\$ 329,45	Kao-Sport Center S.A
HULA-HULA GRANDE	48	\$ 1,00	\$ 48,00	Kao-Sport Center S.A
HULA-HULA MEDIANA	36	\$ 1,00	\$ 36,00	Kao-Sport Center S.A
CUERDA DE SALTO 1,5 METROS LIGERA SUKASA	36	\$ 6,98	\$ 251,28	Kao-Sport Center S.A
COLCHONETA PREMIUM AE3321	48	\$ 21,45	\$ 1.029,60	Kao-Sport Center S.A
JUEGOS DE MESA (VARIOS)	10	\$ 45,00	\$ 450,00	Kao-Sport Center S.A
TOALLAS GRANDES	12	\$ 5,99	\$ 71,88	SUKASA S.A
TOALLAS PEQUEÑAS	36	\$ 3,99	\$ 143,64	SUKASA S.A
ARTÍCULOS DE FIESTA VARIOS	100	\$ 44,99	\$ 4.499,00	COMERCIAL VEGA S.A
DISFRECES VARIOS	100	\$ 44,99	\$ 4.499,00	COMERCIAL VEGA S.A
GLOBOS GRANDES BLANCOS PAQUETE x 36	40	\$ 16,32	\$ 652,80	COMERCIAL VEGA S.A
GLOBOS GRANDES NEGROS PAQUETE x 36	40	\$ 16,32	\$ 652,80	COMERCIAL VEGA S.A
GLOBOS GRANDES VARIOS COLORES PAQUETE x 36	40	\$ 16,32	\$ 652,80	COMERCIAL VEGA S.A
<b>Total</b>			\$ 16.852,76	

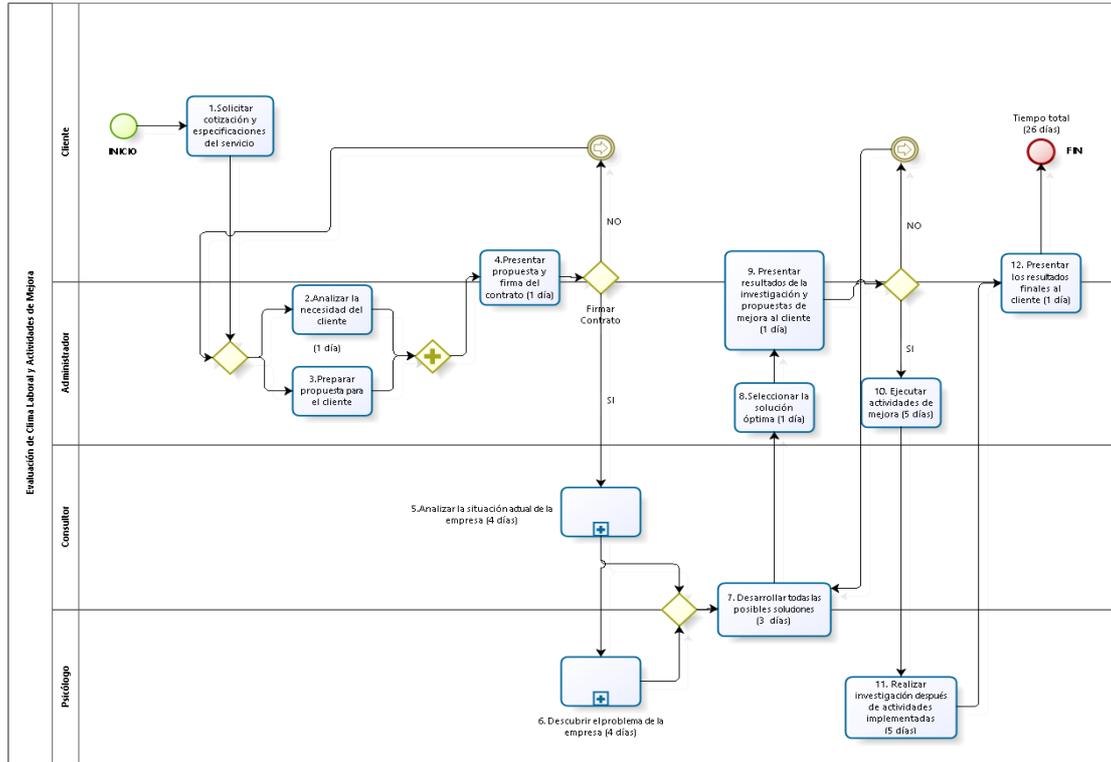
Movilización Camión (anual)	Km Aprox recorrido	Precio Total	Proveedor
Distrito Metropolitano de Quito	10800	\$ 2.908,80	Gasolinera Petrocomercial EcoPark
Valles	21600	\$ 4.363,20	Gasolinera Petrocomercial EcoPark
Movilización (DMQ) RRHH	Número de carreras aproximadas	Precio Total	Proveedor
Distrito Metropolitano de Quito	4	4320	Fast-Line compañía de taxis
Valles	2	5400	Fast-Line compañía de taxis
<b>Total</b>		\$ 16.992,00	

<b>Total Empresas Pequeñas</b>	14.208	<b>Demanda insatisfecha</b>	8.241	<b>Demanda primer año</b>	54	<b>Empresas mensuales estimadas</b>	5
--------------------------------	--------	-----------------------------	-------	---------------------------	----	-------------------------------------	---

PERSONAL	Cantidad	Sueldos	HERRAMIENTA				EQUIPO			
			Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total	Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Administrador	1	\$ 1.200,00	Silla	1	\$ 39,99	\$ 39,99	VideoScribe	1	\$ 144,00	\$ 144,00
			Escritorio	1	\$ 300,00	\$300,00	Laptop lenovo	1	\$ 898,87	\$ 898,87
			Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,02	\$ 20,00	Impresora	1	\$ 342,34	\$ 342,34
Asistente	1	\$ 366,00	Silla	1	\$ 39,99	\$ 39,99	Laptop lenovo	1	\$ 898,87	\$ 898,87
			Escritorio	1	\$ 300,00	\$300,00				
Consultor	2	\$ 1.000,00	Silla	2	\$ 39,99	\$ 79,98	Laptop lenovo	2	\$ 898,87	\$ 1.797,74
			Escritorio	2	\$ 300,00	\$600,00	Sistema interactivo	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
			Tarjetas de presentación	2000	\$ 0,02	\$ 40,00				
Psicólogo	2	\$ 1.000,00	Silla	2	\$ 39,99	\$ 79,98	Laptop lenovo	2	\$ 898,87	\$ 1.797,74
			Escritorio	2	\$ 300,00	\$600,00				

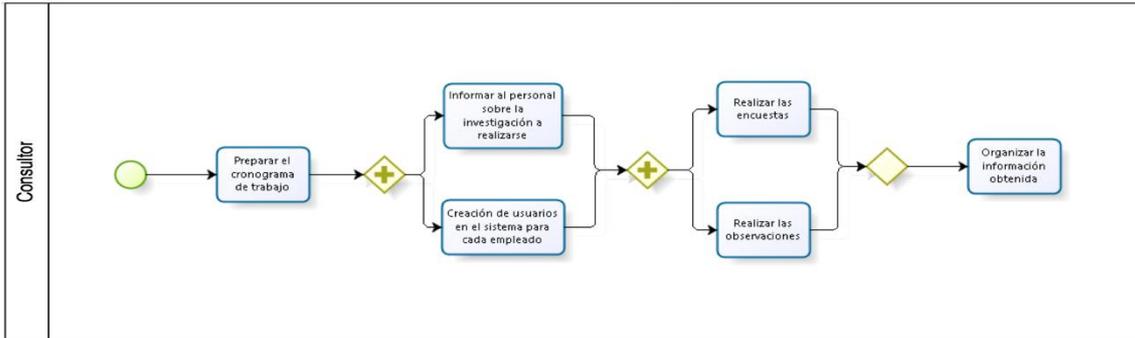


# ANEXO 11. Flujogramas

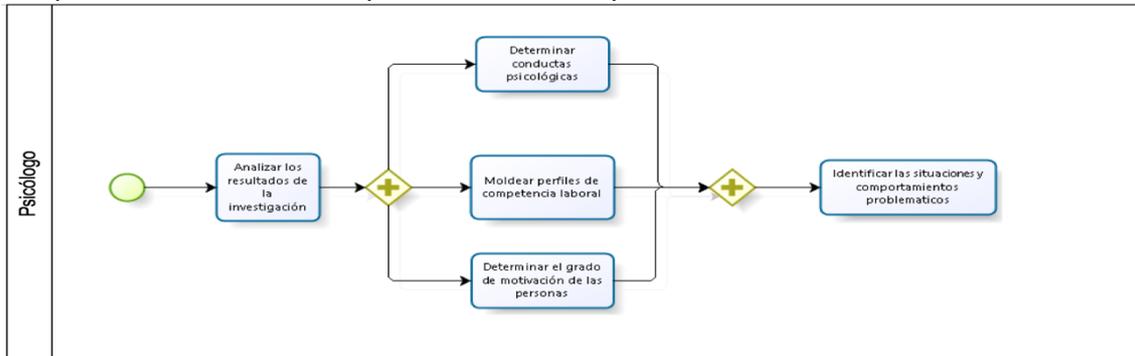


Powered by bizagi Modeler

## Subproceso 1: Analizar la situación actual de la empresa



## Subproceso 2: Descubrir el problema de la empresa



## ANEXO 12. Estado de Resultados

**Tabla 29. Estado de Resultados**

Estado de resultados actual y proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Actividades Ordinarias</b>					
Ventas	\$ 135.976,50	\$ 149.419,86	\$ 164.115,94	\$ 180.167,70	\$ 197.684,02
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 135.976,50	\$ 149.419,86	\$ 164.115,94	\$ 180.167,70	\$ 197.684,02
<b>Costo de ventas</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 68.767,17	\$ 76.845,63	\$ 79.443,01	\$ 82.128,19	\$ 84.904,12
Insumos requeridos	\$ 16.852,76	\$ 17.422,38	\$ 18.011,26	\$ 18.620,04	\$ 19.249,40
Movilización	\$ 16.992,00	\$ 17.566,33	\$ 18.160,07	\$ 8.034,59	\$ 8.306,15
<b>Costos Totales</b>	\$ 102.611,93	\$ 111.834,34	\$ 115.614,34	\$ 108.782,81	\$ 112.459,67
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 33.364,57	\$ 37.585,52	\$ 48.501,59	\$ 71.384,88	\$ 85.224,35
<b>Gastos Operacionales</b>					
Gastos de Operación	\$ 20.539,54	\$ 21.233,78	\$ 21.951,48	\$ 22.693,44	\$ 23.460,48
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 12.825,03	\$ 16.351,74	\$ 26.550,12	\$ 48.691,45	\$ 61.763,87
<b>Gasto de Depreciación</b>	\$ 5.071,44	\$ 5.071,44	\$ 5.071,44	\$ 9.397,44	\$ 9.397,44
<b>Gastos de amortización</b>	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones</b>	\$ 7.303,59	\$ 10.830,30	\$ 21.028,67	\$ 39.294,01	\$ 52.366,43
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 3.998,31	\$ 3.291,20	\$ 2.495,45	\$ 1.599,92	\$ 592,12
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	\$ 3.305,28	\$ 7.539,09	\$ 18.533,23	\$ 37.694,09	\$ 51.774,32
<b>15% Participación trabajadores</b>	\$ 495,79	\$ 1.130,86	\$ 2.779,98	\$ 5.654,11	\$ 7.766,15
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 2.809,49	\$ 6.408,23	\$ 15.753,24	\$ 32.039,97	\$ 44.008,17
<b>Impuesto a la renta (22%)</b>	\$ 618,09	\$ 1.409,81	\$ 3.465,71	\$ 7.048,79	\$ 9.681,80
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 2.191,40	\$ 4.998,42	\$ 12.287,53	\$ 24.991,18	\$ 34.326,37

## ANEXO 13. Balance General

**Tabla 30. Balance General**

Estado de Situación						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	\$ 90.535	\$ 91.571	\$ 91.763	\$ 100.731	\$ 147.373	\$ 177.524
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 32.016	\$ 60.707	\$ 65.971	\$ 80.010	\$ 112.939	\$ 152.488
Efectivo	\$ 32.016	\$ 26.713	\$ 28.616	\$ 38.981	\$ 67.897	\$ 103.067
Cuentas x cobrar	\$ -	\$ 33.994	\$ 37.355	\$ 41.029	\$ 45.042	\$ 49.421
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 35.935	\$ 30.864	\$ 25.792	\$ 20.721	\$ 34.434	\$ 25.036
Vehiculos	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 44.316	\$ 44.316
Muebles y enseres	\$ 3.212	\$ 3.212	\$ 3.212	\$ 3.212	\$ 3.212	\$ 3.212
Equipos de Computación	\$ 8.723	\$ 8.723	\$ 8.723	\$ 8.723	\$ 11.518	\$ 11.518
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -5.071	\$ -10.143	\$ -15.214	\$ -24.612	\$ -34.009
<b>Pasivos</b>	\$ 36.214	\$ 35.059	\$ 30.252	\$ 26.932	\$ 25.473	\$ 21.298
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ -	\$ 4.484	\$ 6.025	\$ 9.848	\$ 16.427	\$ 21.298
Cuentas x pagar proveedores	\$ -	\$ 3.371	\$ 3.484	\$ 3.602	\$ 3.724	\$ 3.850
Impuestos x pagar	\$ -	\$ 1.113,88	\$ 2.541	\$ 6.246	\$ 12.703	\$ 17.448
<b>Pasivos No Corrientes</b>	\$ 36.214	\$ 30.574	\$ 24.227	\$ 17.084	\$ 9.046	\$ -
Deuda largo plazo	\$ 36.214	\$ 30.574	\$ 24.227	\$ 17.084	\$ 9.046	\$ -
<b>Patrimonio</b>	\$ 54.321	\$ 56.512	\$ 61.511	\$ 73.798	\$ 121.900	\$ 156.226
Capital Social	\$ 54.321	\$ 54.321	\$ 54.321	\$ 54.321	\$ 77.431	\$ 77.431
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores	\$ -	\$ 2.191	\$ 7.190	\$ 19.477	\$ 44.469	\$ 78.795
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 90.535	\$ 91.571	\$ 91.763	\$ 100.731	\$ 147.373	\$ 177.524
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## ANEXO 14. Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

**Tabla 31. Flujo de Efectivo**

Flujo de Efectivo Projectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -22.247	\$ 8.250	\$ 17.508	\$ 36.955	\$ 44.216
Utilidad Neta	\$ -	\$ 2.191	\$ 4.998	\$ 12.288	\$ 24.991	\$ 34.326
(+)Depreciación	\$ -	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 9.397	\$ 9.397
(-)Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -33.994	\$ -3.361	\$ -3.674	\$ -4.013	\$ -4.379
(+)Δ Cuentas por pagar	\$ -	\$ 3.371	\$ 114	\$ 118	\$ 122	\$ 126
(+)Δ Impuestos	\$ -	\$ 1.114	\$ 1.427	\$ 3.705	\$ 6.457	\$ 4.745
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -35.935	\$ -	\$ -	\$ -23.110	\$ -
Adquisición de Activos	\$ -	\$ -35.935	\$ -	\$ -	\$ -23.110	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 90.535	\$ -5.640	\$ -6.347	\$ -7.143	\$ 15.072	\$ -9.046
(-)Δ Deuda Largo Plazo	\$ 36.214	\$ -5.640	\$ -6.347	\$ -7.143	\$ -8.038	\$ -9.046
(+)Δ Capital	\$ 54.321	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.110	\$ -
(-) Pago de Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Neto en Efectivo	\$ 90.535	\$ -63.822	\$ 1.903	\$ 10.365	\$ 28.916	\$ 35.170
Efectivo Principios de Periodo		\$ 90.535	\$ 26.713	\$ 28.616	\$ 38.981	\$ 67.897
<b>Total efectivo Final del Periodo</b>	<b>\$ 90.535</b>	<b>\$ 26.713</b>	<b>\$ 28.616</b>	<b>\$ 38.981</b>	<b>\$ 67.897</b>	<b>\$ 103.067</b>

**Tabla 32. Flujo de Caja**

Flujo de Caja Projectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ -	\$ 7.304	\$ 10.830	\$ 21.029	\$ 39.294	\$ 52.366
(+)Gastos de depreciación	\$ -	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 9.397	\$ 9.397
(-)15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -496	\$ -1.131	\$ -2.780	\$ -5.654	\$ -7.766
(-) 22%Impuesto a la renta	\$ -	\$ -618	\$ -1.410	\$ -3.466	\$ -7.049	\$ -9.682
<b>Flujo de Efectivo Operativo Neto (FEO)</b>		<b>\$ 11.261</b>	<b>\$ 13.361</b>	<b>\$ 19.854</b>	<b>\$ 35.989</b>	<b>\$ 44.316</b>
(+)Gastos Financieros	\$ -	\$ 3.998	\$ 3.291	\$ 2.495	\$ 1.600	\$ 592
(+)Depreciación	\$ -	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 5.071	\$ 9.397	\$ 9.397
(-)Inversión Capital de Trabajo	\$ -52.606	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
(-)CAPEX	\$ -37.929	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -23.110	\$ -
<b>Flujo de Caja Projectado</b>	<b>\$ -90.535</b>	<b>\$ 20.331</b>	<b>\$ 21.724</b>	<b>\$ 27.421</b>	<b>\$ 23.876</b>	<b>\$ 54.305</b>