



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE
RECURSOS HUMANOS, ESPECIALIZADA EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO BAJO LA MODALIDAD DE OUTSOURCING DE
SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Vanessa Monserrat Guerra Galarza

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE
RECURSOS HUMANOS, ESPECIALIZADA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO BAJO LA MODALIDAD DE OUTSOURCING DE SERVICIOS, EN LA
CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración y Gerencia
Organizacional

Profesor/a guía:
Magister Lucciana Bolaños

Autor
Vanessa Monserrat Guerra Galarza

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la creación de una Consultora de Recursos Humanos, especializada en la gestión del Talento Humano bajo la modalidad de outsourcing de servicios, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Vanessa Monserrat Guerra Galarza, en el semestre 202000 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”.

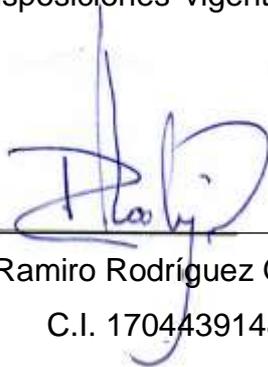
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lucciana Marie Bolaños Arévalo', is centered on the page.

Msc. Lucciana Marie Bolaños Arévalo

C.I 1710867894

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la creación de una Consultora de Recursos Humanos, especializada en la gestión del Talento Humano bajo la modalidad de outsourcing de servicios, en la ciudad de Quito, de Vanessa Monserrat Guerra Galarza, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Ing. Com Ramiro Rodríguez González MBA

C.I. 1704439148

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Vanessa G-11'.

Ing. Com Vanessa Monserrat Guerra Galarza

C.I. 1724379027

AGRADECIMIENTO

A mi querida mamá por su apoyo incondicional y por creer en mí, por mostrarme día a día que los sueños son alcanzables si se trabaja con esfuerzo y dedicación.

A la Universidad de la Américas por brindarme la oportunidad de crecer en conocimientos.

DEDICATORIA

A mis amados hijos Luciana y Camilo, por su paciencia, por su apoyo y por ser la razón que me alienta día a día, mi deseo es que este esfuerzo, cristalizado en el proyecto de titulación, sirva como motivación para que se propongan alcanzar logros importantes en su vida.

RESUMEN

El presente proyecto es una recopilación de información relevante en torno a la creación de una Consultora de Recursos Humanos especializada en la administración del Talento Humano, el documento recoge el desarrollo de una investigación basada en el método hipotético deductivo, que determina las variables de causa y efecto en la línea de negocio en la cual se desea incursionar, los resultados obtenidos de la investigación muestran el panorama actual de la gestión de Recursos Humanos en las empresas de la ciudad de Quito.

El Plan de Negocios, analiza y propone una nueva alternativa aplicable en las empresas que apuestan por la asesoría externa para el manejo de sus subsistemas de Talento Humano, con el afán de que esta gestión genere valor al mejorar la productividad, competitividad y el manejo eficiente de la gestión de sus colaboradores. Se desarrolla un esquema de prestación de servicios guiado a satisfacer requerimientos de forma oportuna y con un valor agregado, creando de esta manera una ventaja competitiva frente a los potenciales competidores. El aspecto clave de la prestación del servicio se enfoca en la especialización de los consultores que atenderán los requerimientos de los clientes, así como la correcta identificación de necesidades para un posterior diseño personalizado de una propuesta interesante.

La evaluación financiera desarrollada, permite sustentar la viabilidad del proyecto en términos de generación de rentabilidad para los accionistas y aporte a la sociedad como empresa generadora de oportunidades laborales y sujeto de impuestos.

ABSTRACT

This project is a compilation of relevant information about the creation of a Human Resources Consultant specialized in the administration of Human Talent, the document collects the development of an investigation based on the hypothetical deductive method, which determines the variables of cause and Effect on the business line in which you want to venture, the results obtained from the research show the current panorama of Human Resources management in companies in the city of Quito.

The Business Plan, analyzes and proposes a new alternative applicable in companies that are committed to external advice for the management of their Human Talent subsystems, with the aim that this management generates value by improving productivity, competitiveness and efficient management. of the management of its collaborators. A service delivery scheme is developed, guided to satisfy requirements in a timely manner and with an added value, thus creating a competitive advantage over potential competitors. The key aspect of the service provision focuses on the specialization of the consultants who will attend to the clients' requirements, as well as the correct identification of needs for a later personalized design of an interesting proposal.

The financial evaluation developed allows to sustain the viability of the project in terms of generating profitability for the shareholders and contribution to society as a company that generates job opportunities and is subject to taxes.

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Pertinencia del tema	2
1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar.....	3
1.4. Objetivo general y específicos	7
CAPITULO II. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO	8
2.1. Análisis del Entono	8
2.1.1. Entorno Macroeconómico, Político y Legal	8
2.1.2. Entorno Social	13
2.1.3. Entorno Tecnológico.....	16
2.2. Análisis del Sector	18
2.2.1. Tamaño de la Industria	22
2.2.2. Ciclos Económicos	25
2.2.3. Análisis Porter	26
2.3. Análisis del Mercado.....	32
2.3.1. Análisis de la Competencia.....	32
2.3.2. Diseño de la Investigación	33
2.3.3. Segmentación del Mercado	37
2.4. Resultados de la Investigación.....	38
2.4.1. Resultados de la aplicación de Encuestas.....	38
2.4.2. Resultados de la ejecución de Entrevistas.....	41
2.5. Análisis FODA.....	44

2.6. Conclusiones del Capítulo.....47

CAPITULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO 48

3.1. Estratégica genérica de ingreso al mercado.....48

3.2. Estrategia de Crecimiento50

3.3. Naturaleza y filosofía del negocio52

3.4. Estilo corporativo, e imagen53

3.5. Enfoque social e impacto en la comunidad54

3.6. Misión, Visión54

3.7. Objetivos de crecimiento y financiero55

3.8. Información Legal57

3.8.1. Razón Social 57

3.8.2. Capital Social..... 57

3.8.3. Accionistas 57

3.8.4. Objeto Social 58

3.8.5. Administradores..... 58

3.8.6. Gastos de Constitución..... 58

3.8.7. Normas o Política de distribución de utilidades..... 59

3.9. Estructura Organizacional59

3.9.1. Funciones de los principales ejecutivos 61

3.10. Cadena de Valor64

3.11. Ubicación66

3.12. Ventaja Competitiva.....66

3.12.1. Definición de la Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento	68
3.13. Estrategias de Mercadeo	69
3.13.1. Estrategia de Producto (Adaptación del Servicio a los Clientes) ..	69
3.13.2. Estrategias de Conveniencia	70
3.13.3. Estrategia basada en costos	72
3.13.4. Estrategias de Promoción	74
3.13.5. Estrategias de Comunicación	74
3.14. Propuesta táctica	76
3.15. Proyección de Ventas	77
3.16. Conclusiones del capítulo	79
CAPITULO IV. OPERACIONES	80
4.1. Estado del desarrollo	80
4.2. Descripción de la prestación del servicio	81
4.2.1. Descripción de servicios.	81
4.2.2. Flujogramas de prestación de servicios	84
4.3. Necesidades y Requerimientos	87
4.4. Plan de compras (Contratación de servicios externos)	89
4.5. KPI de desempeño de la prestación del servicio	89
4.6. Conclusiones del capítulo	92
CAPITULO V. PLAN FINANCIERO	93
5.1. Supuestos a considerar para el desarrollo del plan financiero	93
5.2. Estados Financieros Proyectados	99

5.2.1.	Estado de Resultados.....	99
5.2.2.	Estado de Situación o Balance General	100
5.2.3.	Resumen Flujo de Efectivo	101
5.2.4.	Análisis de Relaciones Financieras	102
5.2.5.	Impacto Económico, Social del Proyecto	104
5.3.	Conclusiones del Capítulo.....	106
CAPITULO VI. CONCLUSIONES GENERALES		107
6.1.	Conclusiones	107
6.2.	Recomendaciones	108
REFERENCIAS		109
ANEXOS.....		113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura del Mercado Laboral Ecuatoriano.....	8
Figura 2 Personal ocupado según CIIU.....	9
Figura 3 % Producción Total por Sector Económico	18
Figura 4 Distribución del personal afiliado según sectores económicos	19
Figura 5 Distribución de ventas según sectores económicos	20
Figura 6 Distribución del número de empresas según sectores económicos ..	22
Figura 7 Nivel de participación empresas de servicios según principales ciudades del Ecuador.....	24
Figura 8 Número de colaboradores que laboran en las empresas encuestadas	39
Figura 9 Demanda de servicios en el área de Talento Humano	40
Figura 10 Aceptación de los servicios externos de Talento Humano como aliado estratégico de las medianas empresas en la ciudad de Quito.....	41
Figura 11 Organigrama área de consultoría Strategic Mind	60
Figura 12 Organigrama área comercial Strategic Mind	61
Figura 13 Flujograma procesos de selección	85
Figura 14 Flujograma Estudios de Clima Laboral.....	86
Figura 15 Flujograma Evaluación de Desempeño.....	86
Figura 16 Flujograma Gestión de Nomina.....	87
Figura 17 Pregunta 1 de Información Encuesta	118
Figura 18 Pregunta 2 de Información Encuesta	118
Figura 19 Pregunta 1 Encuesta.....	119
Figura 20 Pregunta 2 Encuesta.....	119
Figura 21 Pregunta 3 Encuesta.....	120
Figura 22 Pregunta 4 Encuesta.....	120
Figura 23 Pregunta 5 Encuesta.....	121
Figura 24 Pregunta 6 Encuesta.....	121
Figura 25 Pregunta 7 Encuesta.....	122
Figura 26 Pregunta 8 Encuesta.....	122
Figura 27 Pregunta 9 Encuesta.....	123
Figura 28 Pregunta 10 Encuesta.....	123

Figura 29 Pregunta 11 Encuesta.....	124
-------------------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversión Directa por Rama de Actividad Económica	10
Tabla 2 Inversión Empresarial por principales ciudades.....	11
Tabla 3 Nivel de formación.....	14
Tabla 4 Campo de estudios Tomado de: (SENESCYT, SENESCYT, 2019) ...	15
Tabla 5 Estratificación de tamaño de empresa.....	23
Tabla 6 Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas.....	23
Tabla 7 Valor Total por año, Actividades de Dotación de Recursos Humanos CIIU N7830.00	25
Tabla 8 Determinación de la muestra.....	38
Tabla 9 Análisis FODA.....	46
Tabla 10 Matriz Ansoff	51
Tabla 11 Gastos de Constitución Strategic Mind.....	59
Tabla 12 Capacidad de Respuesta área de Consultoría	62
Tabla 13 Cadena de Valor Strategic Mind.....	65
Tabla 14 Modelo CANVAS Strategic Mind	66
Tabla 15 Determinación Tarifas Strategic Mind.....	73
Tabla 16 Propuesta táctica Strategic Mind	76
Tabla 17 Proyección anual de ventas según capacidad y recursos disponibles	77
Tabla 18 Proyección de Ventas a cinco años Strategic Mind	78
Tabla 19 Descripción Subsistema Selección.....	81
Tabla 20 Descripción Subsistema de Clima Laboral	82
Tabla 21 Descripción Subsistema Evaluación de Desempeño.....	83
Tabla 22 Descripción Subsistema Gestión de Nómina.....	84
Tabla 23 Presupuesto Necesidades y Requerimientos Iniciales	88
Tabla 24 Presupuesto contratación de servicios externos.....	89
Tabla 25 KPI Área de Consultoría.....	90
Tabla 26 KPI Área Comercial.....	91

Tabla 27 Supuestos generales del Plan Financiero	93
Tabla 28 Supuestos específicos 1 del Plan Financiero	94
Tabla 29 Supuestos específicos 2 del Plan Financiero	95
Tabla 30 Estructura de Financiamiento Inicial	95
Tabla 31 Cálculo anual por concepto de Remuneraciones	97
Tabla 32 Cálculo depreciaciones activos fijos	98
Tabla 33 Estado de Resultados Proyectado	99
Tabla 34 Balance General.....	100
Tabla 35 Flujos de Efectivo	101
Tabla 36 Índices Financieros	102
Tabla 37 Supuestos análisis de la Inversión	103
Tabla 38 Evaluación del Proyecto	104
Tabla 39 Empresas de la ciudad de Quito CIUU 78300	127
Tabla 40 Marco Lógico Diseño de la Investigación	128
Tabla 41 Tabla de Amortización crédito	131

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El mercado empresarial ecuatoriano, se ha desarrollado y fortalecido con el paso de los años, la necesidad de las empresas de contar con personal capacitado acorde a las necesidades de la organización se vuelve un tema importante. El talento humano; considerado el recurso más importante en toda organización, se maneja de forma diferente. La digitalización y las tendencias actuales en el área de Recursos Humanos son diferentes y están enfocadas en lo estratégico, en la toma de decisiones eficientes que generen valor y que se convierten en el punto clave para el desarrollo de la empresa, así como en la adaptabilidad a diversas circunstancias.

Si hablamos de tendencias en la gestión del Talento Humano, es preciso efectuar un análisis en torno a la situación que enfrenta la sociedad en un determinado tiempo, este análisis se convierte en el punto de partida para establecer de forma efectiva en lo que realmente la organización debería invertir sus esfuerzos y recursos, por ejemplo hasta el año 2019, Deloitte aseveró que es realmente importante implantar dentro de una organización aspectos como: fuerza laboral, liderazgo, experiencias, desempeño, compensaciones, atracción del talento, aprendizaje, movilidad el talento, RH en la nube, para el año 2020 la situación es diferente y se habla de nuevos aspectos que forman parte de las tendencias en la gestión del Talento Humano, las organizaciones buscan ser versátiles, flexibles, así como resilientes.

Es importante mencionar que las actividades que se llevan a cabo en el mundo han cambiado y este cambio sin duda es la respuesta a los procesos de digitalización, así como a las situaciones adversas que se presentan durante el

periodo en el cual se desarrolla el presente proyecto. El mundo ha recibido una amenaza inminente, una pandemia letal, que ha rediseñado la forma de gestionar la mayor parte de actividades alrededor del mundo. Bajo el esquema de análisis del área de Talento Humano, por ejemplo: los puestos de trabajo exigen colaboradores que se adapten a nuevos modelos de gestión sobre plataformas tecnológicas.

En las empresas es indispensable concebir como importante la implementación y puesta en marcha de acciones clave como: flexibilidad, innovación, adaptabilidad y competencias; pero estas acciones vienen de la mano con el reto importante al gestionar eficazmente el talento, bajo la premisa de convertir a la digitalización en una de las principales herramientas que permiten a las organizaciones superar situaciones inesperadas y operar bajo un esquema que les permite seguir adelante.

La gestión adecuada en áreas de Talento Humano juega un papel muy importante en el medio empresarial. La realidad muestra que, dos podrían ser las razones por las cuales en las empresas no se desarrolla una gestión eficiente del Talento Humano: el poco tiempo que le dedican a la selección, motivación, capacitación tecnológica y retención de su personal, la premisa de optimizar costos que muchas veces se convierte en falta de inversión (herramientas tecnológicas) y atención a esta importante área.

1.2. Pertinencia del tema

El proyecto presenta nuevas modalidades para la administración del Talento Humano cristalizadas en una propuesta innovadora de servicios que sin duda aporta en la gestión eficiente de las organizaciones. Se busca determinar el impacto que genera para una empresa el obtener asesoramiento externo en el área de Talento Humano, esta gestión estará enfocada en el desarrollo, la

motivación y la retención de los colaboradores, así como el uso de herramientas tecnológicas acorde a las tendencias actuales.

Para una empresa el hecho de contar con el talento adecuado es decisivo en cuanto permite generar sin duda una ventaja competitiva y conseguir buenos resultados, de allí que con el propósito de obtener el éxito esperado actualmente más compañías apuestan por la externalización de la gestión del Talento Humano. El hecho de contratar a especialistas en el área de talento humano asegura que la empresa cuente con asesoramiento experto que trasciende en criterios objetivos, análisis expertos, resultados eficientes e inclusive garantías a las cuales la empresa puede acceder en el caso de requerirlas.

Son varias las ventajas que una gestión externa en el área de talento humano acarea para las organizaciones, las ventajas van desde la flexibilidad misma de manejar una gestión eficiente sin que esta signifique un involucramiento directo de los directivos y recursos de la empresa, hasta la excelente forma de optimizar costos en cuanto no es lo mismo contratar y estructurar todo un equipo de talento humano, que simplemente contratar a una empresa ya estructurada que se encargue de esta gestión.

1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar

Estamos en un entorno que cambia de forma constante, el desarrollo de una nueva cultura en las empresas específicamente para el manejo de la gestión de su talento es vital para generar el logro organizacional. En principio las empresas actuales buscan sostenibilidad y en un entorno de cambio quienes sobreviven sin duda son los más fuertes y en el caso de las empresas son aquellas que tienen la mayor capacidad de adaptación a distintas condiciones, las que poseen

herramientas de digitalización y en sí las que disponen de un presupuesto que pueda apoyar a la gestión del Talento Humano.

Es importante mencionar que los problemas estructurales que presenta actualmente la gestión del Talento Humano en las empresas de la ciudad de Quito podrían enfocarse en temas macro de la sociedad tales como: la condición de austeridad vive el país hace de la economía ecuatoriana un panorama incierto para las organizaciones. La desinversión en sectores productivos, por la serie de restricciones impositivas para el ingreso y salida de capitales, lo que fomenta sin duda la disminución del empleo adecuado que representa solamente 38,8% a diciembre 2019 según el INEC de la participación global de empleo 65.5% y por ende se fomenta el trabajo en condiciones informales, y esto es reflejo de un ineficiente diseño de políticas económicas, o quizá la falta de capacitación del capital humano como herramienta para favorecer el acceso a empleos formales y mejor remunerados.

Siguiendo con el análisis del proyecto es preciso mencionar datos históricos relevantes. En el país hasta el año 2005 se manejaba la figura de subcontratación laboral y el trabajo por horas, hasta que finalmente los entes gubernamentales decidieron eliminar la muy utilizada forma de contratar personal en el Ecuador conocida como terciarización, que se veía manifestaba en el hecho de que una empresa le ofertaba a otra la posibilidad de adquirir colaboradores bajo una modalidad en la cual se deslindaba totalmente de una relación laboral directa (Afiliación a la seguridad social, pago de prestaciones y utilidades y todo aquello que emerge de una relación laboral directa) a cambio de un pago acordado por las partes, esta forma de contratación se convirtió en un sinónimo de precarización laboral en el país, es por ello que fue eliminada justamente para evitar que las compañías manejen un tipo de contratación que perjudique a los colaboradores. Es importante precisar y evitar confusión entre los términos terciarización y outsourcing. La herramienta empresarial estratégica que parte de la idea de que una empresa posiblemente no pueda ser productiva

en todas sus áreas o sus departamento y que por ello respalda esta actividad en especialistas en distintas áreas que crean valor y generan resultados esto es un outsourcing, definición que es contraria a la terciarización que netamente se enfoca en contratar de forma sistemática proveedores para todas las actividades que realiza la empresa (labores de gestión, de administración y estratégicas) deslindándose de responsabilidades en materia laboral.

Según Decreto Ejecutivo 1121 legalizado en el Registro Oficial Suplemento 353 expedido el 05 de junio 2008 en su Capítulo I, artículo 1, se prohíbe la terciarización e intermediación laboral como forma de contratación, existen casos de excepción que principalmente están enfocados en actividades complementarias (vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, limpieza) que efectivamente no se conciben como labores estratégicas del giro del negocio. En el mismo decreto en el Capítulo III, Artículo 16 se menciona en cambio la posibilidad de que las empresas puedan contratar servicios técnicos especializados que apoyen en el correcto desarrollo de la estructura física, organizacional, administrativa o financiera de la empresa. (MINISTERIO DE TRABAJO, 2015)

Dentro del contexto del análisis las empresas pueden contratar servicios de outsourcing para la gestión de su talento principalmente en base a una realidad expresada en el hecho de que la mayor parte de empresas de la ciudad de Quito, no cuentan con modelos de gestión enfocados en tendencias, tampoco poseen herramientas que les permitan administrar de manera eficiente sus recursos, esto genera resultados negativos tales como: índices elevados de rotación de personal, poca competitividad, esfuerzos que no trascienden al éxito organizacional y en si organizaciones que no se proyectan al futuro.

Por otro lado, en el país, existe una oferta limitada de servicios relacionados a la Administración del Talento Humano, en el mercado se manejan propuestas de

servicios con costos muy elevados de profesionales realmente especializados. La realidad es que pocas empresas se muestran interesadas en este tipo de servicios porque justamente su presupuesto no se ajusta a la oferta. Entonces: la falta de presupuesto para externalizar servicios, la escasa oferta de servicios para la administración del talento, el limitado uso de herramientas tecnológicas, la falta de una verdadera búsqueda de sostenibilidad de las empresas, forman parte del entorno actual en el cual se desarrollan las organizaciones de la ciudad de Quito en lo que se refiere a la gestión del Talento Humano.

Analizando los parámetros mencionados surge la idea de presentar al mercado una propuesta innovadora de servicios, creada en torno a soluciones que permitan a las empresas acoplarse a las tendencias y optimización de recursos, costos y sin duda proyectarse al futuro.

Para una empresa en Quito o en cualquier parte del mundo es decisivo mostrarse ágil frente a un mundo competitivo, la idea de contratar servicios externos en el área de Talento Humano a manera de outsourcing, podría convertirse en una alternativa importante que sin duda puede ser tomada en cuenta por las empresas que buscan contar con personal especializado, así como aquellas que tienen el objetivo de reducir costos y optimizar procesos, la propuesta presenta la alternativa de contratar una gestión especializada en las nuevas tendencias del manejo de los Recursos Humanos.

1.4. Objetivo general y específicos

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocio para la creación de una Consultora de Recursos Humanos, especializada en el outsourcing de servicios relacionados a la gestión del Talento Humano, en la ciudad de Quito, para prestar un servicio de calidad.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las condiciones en las cuales se desenvolverá la empresa por medio de herramientas que son parte de la metodología utilizada en el ámbito empresarial tales como: Análisis Pest, Modelo de Porter.
2. Diseñar una oferta adecuada para la prestación de servicios relacionados a la gestión del Talento Humano la misma que está enfocada en generar valor para las organizaciones que operan en la ciudad de Quito.
3. Crear un Plan de Marketing basado en la puesta en marcha de una estrategia comunicacional con un enfoque digital que permita atacar al mercado y obtener resultados.
4. Determinar las condiciones financieras en las cuales se desarrollará el proyecto en base a un análisis económico-financiero que revele montos de inversión, periodos de recuperación de la inversión y niveles de retorno, se evaluará el desarrollo económico-financiero del proyecto en base a un comparativo sectorial.

CAPITULO II. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Entono

2.1.1. Entorno Macroeconómico, Político y Legal

Las acciones que se manejan en el entorno macroeconómico, político y legal van de la mano al momento de analizar al principal recurso del presente proyecto el Talento Humano, es importante definir la aplicación de estas tres acciones en un contexto general ya que permiten desarrollar una visión clara del manejo actual del sector laboral en el Ecuador.

El mercado laboral ecuatoriano está conformado por la Población Económicamente Activa (PEA), la misma que registra según cifras oficiales del INEC con corte a diciembre del 2019, una participación global del 65.3%, dividida en 38.8% de ecuatorianos que gozan de un empleo adecuado, 17.8% de ecuatorianos subempleados y un 3.8% que están desempleados. (INEC, BOLETIN TECNICO DE EMPLEO, 2019).



Figura 1 Estructura del Mercado Laboral Ecuatoriano

Tomado de *(BCE, Reporte del Mercado Laboral 4to Trimestre 2019, 2019)*

El Directorio de Empresas y Establecimientos 2017 publicado por el INEC, menciona que el mercado laboral ecuatoriano se encuentra dividido por sectores, siendo los más importantes en torno a la generación de empleos el sector de comercio y manufactura, los mismos que con corte a diciembre 2017 generaron el 52.2% de los empleos.

Personal ocupado según CIIU

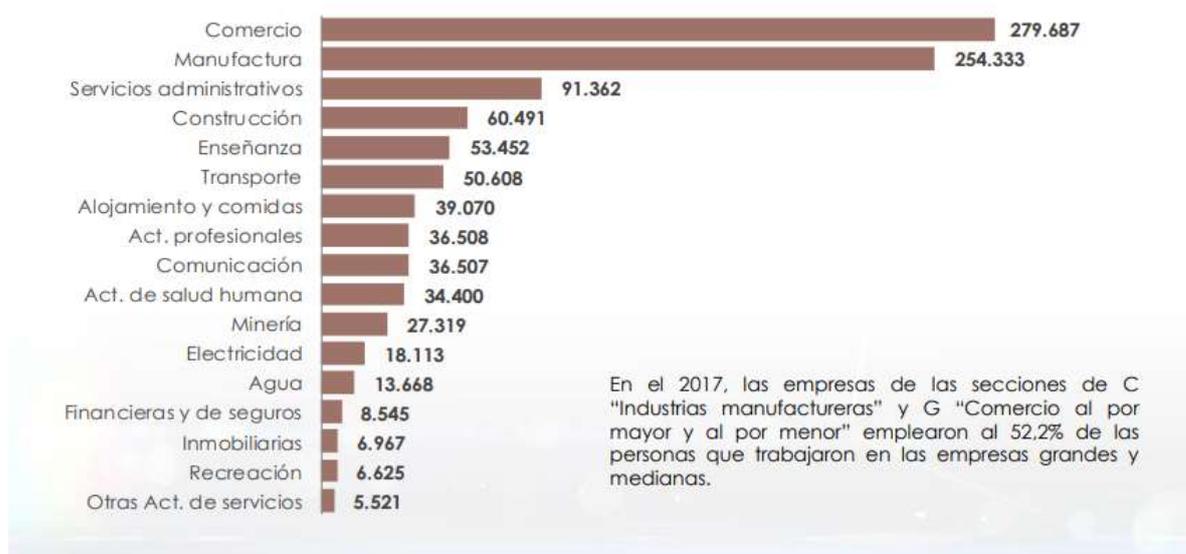


Figura 2 Personal ocupado según CIIU

Tomado de *(INEC, Encuesta Estructural Empresarial, 2019)*

El empleo visto como aquel rol indispensable en una sociedad que lo realizan las personas con las capacidades requeridas para efectuar algún tipo de actividad y que lo garantiza el Estado como derecho ineludible en atención a la necesidad de generar sustento, en nuestra sociedad se ve opacado por el escaso compromiso, así como la falta de estrategias enfocadas en su desarrollo y en la mejora de las condiciones que lo promueven.

La dinámica del mercado laboral se ve directamente relacionada con los elevados índices de desempleo en el Ecuador, las condiciones del mercado, la crisis económica y la falta de políticas enfocadas en la generación de empleos son parámetros que forman parte de este panorama actual.

Otro tema importante para el análisis dentro del entorno macroeconómico del proyecto es la cantidad de dinero que se invierte en cada sector de la economía, este factor permite determinar cuál es el sector más atractivo para la inversión y sin duda permite visualizar como se ha dinamizado la economía. Según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador existe una importante inversión en la Industria Manufacturera, así como en el sector de Servicios durante el año 2019, los niveles de inversión han fluctuado, pero se observa dinamismo con el paso de los años, para el proyecto en análisis es muy importante conocer que el sector servicios es un referente en cuanto a inversión. Sin embargo, es preciso mencionar que en Latinoamérica Ecuador figura como el país con menos inversión después de naciones como Venezuela.

Tabla 1 Inversión Directa por Rama de Actividad Económica



9. 1 INVERSIÓN DIRECTA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
Miles de dólares

Rama de actividad económica / período	Años			
	2016 <i>1</i>	2017 <i>1</i>	2018 <i>1</i>	2019 <i>1</i>
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	41.939,6	124.531,9	59.364,8	99.664,1
Comercio	123.034,9	100.579,5	199.965,3	78.311,7
Construcción	30.464,8	59.133,0	88.986,3	69.456,6
Electricidad, gas y agua	1.194,8	2.129,4	6.573,4	6.705,7
Explotación de minas y canteras	465.827,5	68.490,4	773.507,7	421.310,3
Industria manufacturera	37.991,6	143.902,1	104.819,6	106.776,0
Servicios comunales, sociales y personales	(1.968,5)	(3.890,7)	(1.526,6)	(6.758,3)
Servicios prestados a las empresas	17.141,5	82.555,6	167.175,7	92.180,84
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	38.984,6	47.114,3	56.831,0	98.506,4
TOTAL	754.610,9	624.545,4	1.455.697,1	966.153,3

Tomado de (BCE, 2020)

Tabla 2 Inversión Empresarial por principales ciudades

Tabla 2: Inversión empresarial por principales ciudades en el período 2013-2018
(Millones de USD)

CIUDADES	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL PERÍODO	PROMEDIO ANUAL
Quito	531.7	1,048.4	812.6	653.9	453.1	542.0	4,041.7	673.6
Guayaquil	268.5	399.0	598.7	345.5	556.7	461.0	2,629.4	438.2
Samborondón	90.3	12.4	261.8	133.7	32.1	65.4	595.7	99.3
Cuenca	88.0	159.3	63.5	86.6	42.6	46.7	486.7	81.1
La Troncal	58.0	111.2	-	-	1.0	0.1	170.3	28.4
Eloy Alfaro	55.9	105.2	116.6	26.9	122.5	66.4	493.5	82.3
Manta	24.0	38.7	470.6	26.2	15.0	29.1	603.6	100.6
Ambato	22.0	24.0	30.7	11.8	19.4	14.8	122.7	20.5
El Pangui	-	202.3	105.3	0.1	-	-	307.7	51.3
Otras Ciudades	123.9	248.2	559.5	222.6	137.7	196.9	1,488.8	248.1
TOTAL	1,262.2	2,348.6	3,019.2	1,507.4	1,380.3	1,422.5	10,940.2	1,823.4

Tomado de (Camino & Aviles, 2019)

Analizando entonces como el entorno macroeconómico y político nacional puede afectar al desarrollo eficiente de la economía, se considera que la gestión del Talento Humano podría ser un aspecto directamente involucrado y sin duda afectado.

El Entono Legal implícito dentro del proyecto está enfocado en comprender el panorama legal que es parte de la actividad que se realizará de allí que es importante conocer que Según el Ministerio de Trabajo en Ecuador se consideran actividades Complementarias “aquellas que realizan personas jurídicas, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la empresa usuaria “ (Trabajo M. d., Ministerio de Trabajo, 2020). Además Según el Art. 16 del Reglamento a la Supresión de Terciarización e Intermediación Laboral “Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la empresa usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales o jurídicas en sus particulares instalaciones, con su propio personal, las que

contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera” (MINISTERIO DE TRABAJO, 2015)

En el Ecuador se manejan diferentes formas de contratación las mismas que no son percibidas de la manera más adecuada por las empresas generadoras de empleos, debido a que por lo general velan por el bienestar de los colaboradores y esto hace que los intereses de los empresarios no siempre se vean beneficiados.

Se conoce según el Artículo 11 del código de trabajo las siguientes formas de contratación;

“a) Contratos Expreso o tácito b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) A prueba; e) Por obra cierta, por tarea y a destajo; f) Por enganche; g) Individual, de grupo o por equipo.” (Trabajo C. d., 2012)

La poca flexibilidad para la contratación de personal hace del mercado laboral ecuatoriano un factor que muchas veces estanca el desarrollo de distintos giros de negocio y de esta premisa radica la idea de emprendedores y empresarios que al no tener condiciones favorables deciden no contratar personal o a su vez someter a sus colaboradores a otro tipo de contrataciones no legales bajo las cuales no deben rendir cuentas a las normativas laborales.

Precisamente la idea de proyecto es generar alternativas donde tanto colaboradores como empleadores sean parte de una asesoría integral especializada enfocada en el correcto desarrollo de la gestión del Talento Humano.

2.1.2. Entorno Social

Dado que el talento humano, es el principal recurso del proyecto actual, es importante analizar acerca de las oportunidades para desarrollarse que disponen los ecuatorianos y que se convierten en factores clave dentro de una economía organizada, es interesante efectuar un análisis del perfil profesional de los ecuatorianos como tema relevante al momento de lograr una economía eficiente, competitiva y con retos alcanzables en miras del futuro.

Para analizar las oportunidades de desarrollo en el país, El Instituto Nacional de Evaluación Educativa define a la educación como; “uno de los factores clave para proporcionar a las personas los conocimientos, las capacidades y las competencias necesarias para participar de manera efectiva en la sociedad”. (EDUCATIVA, 2016)

Según La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, la Educación Superior es aquella que se enfoca en “Promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica” (SENESCYT, SENESCYT, 2019)

Se define a continuación el panorama actual del nivel de Educación Superior en el Ecuador, analizar puntos críticos de este factor permite comprender la forma como el entorno impacta en el desarrollo de un proyecto, y mucho más si este se enfoca en el Talento Humano de la población.

Según el Artículo. 350 de la Constitución de la República del Ecuador “El Sistema de Educación Superior; tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las

culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo” (CONSTITUCION, 2010); por esta razón la Educación Superior en el país es un factor que emerge de la necesidad de desarrollo sostenible, contar profesionales capacitados es un punto que genera alternativas en la consecución de objetivos empresariales y a nivel país; entonces el mercado laboral ecuatoriano debe guiarse en la oferta de profesionales capacitados que se maneja actualmente y estos profesionales deben atender a las necesidades de una sociedad que busca el desarrollo por medio de herramientas enmarcadas en tendencias y digitalización. En torno a este análisis se presenta la premisa de entender si en nuestro entorno existen las condiciones para capacitarse y de qué manera los ecuatorianos buscan su crecimiento enmarcado en la educación superior.

El nivel de formación al que acceden los ecuatorianos llega en su mayoría al tercer nivel, el cuarto nivel no muestra crecimiento y esta cifra supone solamente el 14 % de los títulos registrados en el Senescyt, dato que nos muestra que efectivamente no existe una tendencia de especialización en los profesionales del Ecuador.

Tabla 3 Nivel de formación

Nivel	Acumulado a 2015	2016	2017	A noviembre 2018	Total
Total	1.676.458	169.001	150.610	116.766	2.112.835
Cuarto Nivel	232.602	27.914	24.424	17.883	302.823
Técnico	314.933	21.774	24.107	18.046	378.860
Tecnológico	55	98	1.608	2.473	4.234
Tercer Nivel	1.128.868	119.215	100.471	78.364	1.426.918

Tomado de: (SENESCYT, SENESCYT, 2019)

Según el Senescyt la mayor parte de los ecuatorianos, específicamente el 45% estudia carreras dentro de las disciplinas de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, dentro de estas áreas de estudios se manejan carreras como por ejemplo: la Psicología Organizacional que es una de las carreras más enfocadas en la Administración del Talento Humano en las organizaciones, carreras como Ingeniería Comercial y Administración de Empresas e inclusive Derecho con especialización en materia laboral, permiten a los futuros profesionales obtener conocimiento relevante para el manejo de personal, por esta razón se puede analizar que existe un gran porcentaje de profesionales que pueden estar involucrados directamente en el adecuado manejo del Talento Humano, sin embargo el inconveniente que presenta este escenario se enfoca en el hecho del nivel de especialización que estos profesionales puedan alcanzar en base a tendencias y digitalización tomando en cuenta que este tipo de conocimiento se lo alcanza más adelante, con especializaciones, diplomados o postgrados.

Tabla 4 Campo de estudios Tomado de: (SENESCYT, SENESCYT, 2019)

Tabla N.- 7 Campo de estudios

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Educación	15,82%	12,89%	10,17%	8,13%	6,16%
Humanidades y artes	3,20%	3,24%	3,20%	3,39%	3,15%
Ciencias sociales, educación comercial y derecho	42,53%	44,44%	45,50%	44,42%	45,00%
Ciencias	6,95%	7,49%	9,19%	9,85%	10,25%
Ingeniería, industria y construcción	11,49%	12,21%	12,96%	13,61%	14,37%
Agricultura	3,41%	3,40%	3,58%	4,13%	4,49%
Salud y servicios sociales	12,54%	12,76%	13,05%	13,95%	14,06%
Servicios	4,07%	3,58%	2,34%	2,52%	2,50%

Tomado de: (SENESCYT, SENESCYT, 2019)

Es preciso mencionar que en un escenario en el que se involucra nuevas formas de empleo, es decisivo que los colaboradores posean características,

conocimientos y aptitudes que garanticen a las empresas la contratación de personal que pueda adecuarse al uso de herramientas tecnológicas.

Según la empresa consultora Gartner para el año 2020: 1,8 millones de puestos de trabajo se eliminarán y simultáneamente se crearán 2.3 millones de nuevos empleos como repuesta a la utilización de inteligencia artificial. (Gartner, 2020). Cargos como analistas web, expertos en aplicaciones móviles entre otros son desde ya los potenciales profesionales que se buscan en de selección, debido a que este tipo de especialistas son los que apoyan al desarrollo de la gestión de una empresa que es parte de un mundo digitalizado. La digitalización involucra la necesidad de que toda gestión se enfoque en utilizar herramientas tecnológicas como softwares de gestión, softwares de evaluación del talento, entre otras.

2.1.3. Entorno Tecnológico

El mundo ha cambiado y este cambio hace que las actividades profesionales se manejen de forma diferente. La tecnología es un recurso que permite a las empresas ser parte de un mundo digitalizado, que ofrece grandes beneficios en torno a tiempos de respuesta, modalidades de trabajo, optimización de costos y en sí obtención de resultados.

Alrededor del mundo son varias las sociedades y en particular las organizaciones que apuestan por utilizar a la tecnología como un aliado estratégico para el desarrollo de sus actividades, por ejemplo, las empresas destinan fondos para adquirir softwares que faciliten algún tipo de proceso, (softwares contables, softwares relacionados al manejo de inventarios y gestión logística, softwares para controlar ciertas actividades del personal, sistemas ERP entre otros), invierten en tecnología de punta, maquinas avanzadas, robots y ello les permite obtener resultados interesantes. El hecho de invertir en tecnología hace de estas

sociedades, indiscutibles entes generadores de desarrollo. En Latinoamérica según el estudio realizado por la revista América Economía el Índice de Preparación Digital sitúa a países como: Uruguay, Chile y Costa Rica dentro de las naciones con mayor competitividad en torno a la inversión y desarrollo de tecnología, a nivel global Estados Unidos lidera en esta importante actividad. (Economía, 2018)

Por otro lado, es importante mencionar los beneficios que el desarrollo tecnológico involucra al momento de dinamizar al mercado laboral, se habla hoy en día de nuevas modalidades de trabajo, donde los colaboradores tienen mayor flexibilidad sin dejar de lado el cumplimiento de sus objetivos. El Teletrabajo es una de estas modalidades y según el Ministerio de Relaciones Laborales en Ecuador se lo concibe como:

“La prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, de carácter no presencial, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, fuera de las instalaciones del lugar donde labora”
(Trabajo M. d., Ministerio de Trabajo, 2020)

Son varios los beneficios del Teletrabajo, se ha comprobado que esta actividad mejora desde el ambiente laboral para el colaborador hasta la optimización de recursos para la empresa y la sociedad.

En Ecuador varias empresas reconocidas se han acogido a ser parte de esta iniciativa, entre ellas Telefónica Movistar, Seguros Equinoccial entre otras, la idea de estas empresas es motivar a su personal y lograr una sinergia entre el trabajo y la vida familiar, Según artículo publicado por la revista Lideres, para Telefónica Movistar el Teletrabajo les ha permitido aumentar su productividad, además el Home Office aporta de hecho a la sociedad principalmente en el tema de movilidad. (Lideres, 2019)

Este tipo de modalidades de trabajo entre otros temas garantizan la generación de empleo ya que el hecho de generar flexibilidad basada en la tecnología permite a los profesionales y a las organizaciones ser parte del desarrollo de productos y servicios útiles para la sociedad y acorde a tendencias.

2.2. Análisis del Sector

EL Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, publica información oficial en torno al desempeño económico de las empresas del Ecuador, según cifras obtenidas en la última encuesta estructural empresarial, el sector manufactura lidera las actividades económicas, sin embargo el sector servicios durante el 2017, forma parte de las actividades con mayor dinamismo en la economía, tanto en términos de producción total, consumo intermedio, valor agregado, así como formación bruta de capital, en el informe se menciona que el sector servicios aporta con el 26.86% de la producción nacional de grandes y medianas empresas, (INEC, Encuesta Estructural Empresarial, 2019)

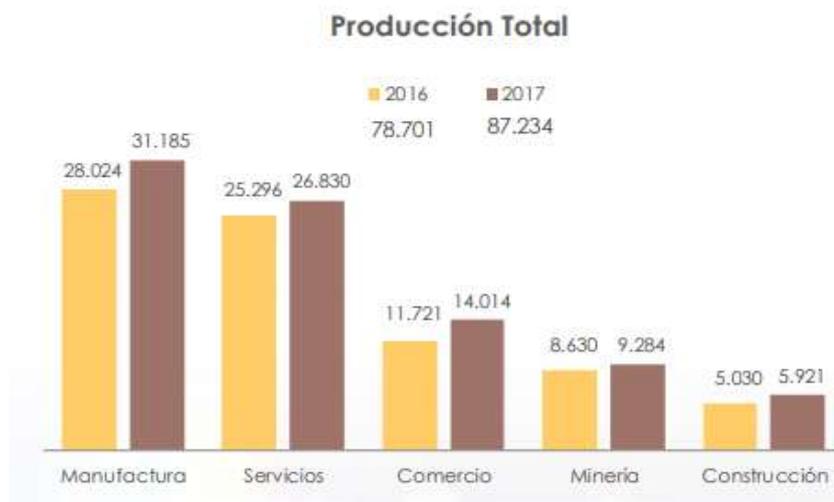


Figura 3 % Producción Total por Sector Económico

Tomado de (INEC, Encuesta Estructural Empresarial, 2019)

La Encuesta Estructural Empresarial 2019, además publica que el sector generó el 38.9% del total de empleos. Por su parte en el Directorio de Empresas y Establecimientos 2017 publicado por el INEC, el sector servicios es el que engloba la mayor parte de colaboradores en su nómina afiliados a la Seguridad Social, con más del 50% (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018). Sin embargo, la industria en Ecuador para la prestación de asesoría externa es amplia y puede enfocarse en cualquier sector de la economía.

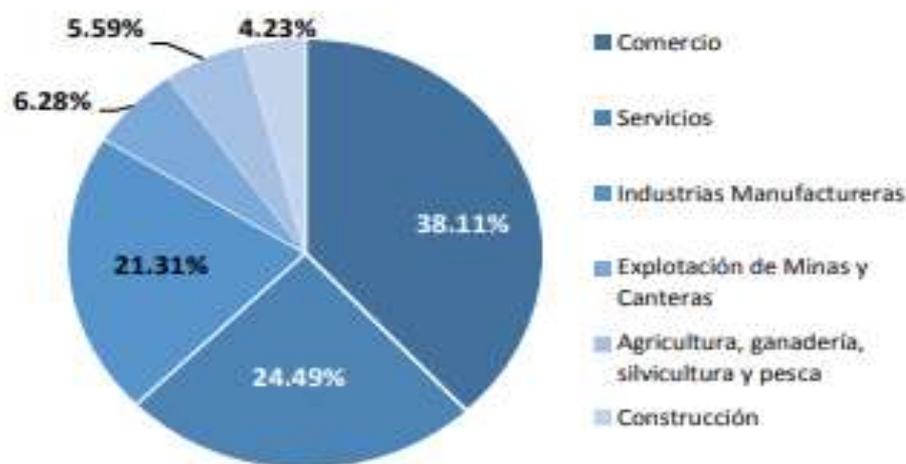


Figura 4 Distribución del personal afiliado según sectores económicos

Tomado de: (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018)

El Banco Central del Ecuador por su parte menciona que el sector servicios aporta con al menos el 65% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. (BCE, 2020).

El sector de servicios de igual manera es referente en el desempeño en cuanto asume el 24.49% de las ventas anuales generadas, según datos publicados por el INEC (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018), razón por la cual es un potencial mercado en el que se pueden obtener retornos por la prestación de un servicio.

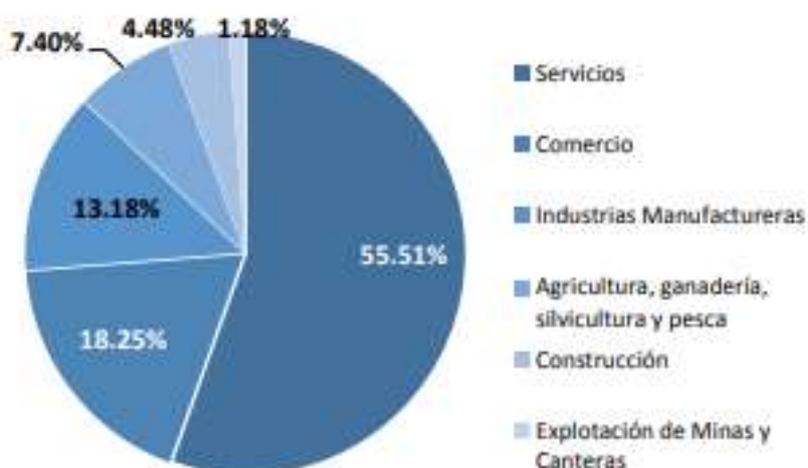


Figura 5 Distribución de ventas según sectores económicos

Tomado de: (INEC, *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018*)

El mercado ecuatoriano se ha dinamizado en cuanto a la prestación de todo tipo de servicios, este sector engloba todas las actividades relacionadas con: prestación de servicios profesionales, actividades financieras, actividades comerciales, servicios de salud, servicios públicos entre otros.

El crecimiento del sector servicios se convierte en la oportunidad del país para desarrollar su economía que por tradición ha estado enfocada en el sector primario y que en la actualidad tiene la posibilidad de crecer bajo nuevos parámetros.

Dentro del sector servicios, se encuentra la prestación de Actividades Administrativas, cifradas con la letra (N) según sección CIIU, se considera que la prestación de servicios relacionados a la gestión del Talento Humano forma parte de este grupo y la misma no ha tomado mayor relevancia en los últimos años en torno a indicadores como Producción por persona ocupada, Producción por hora trabajada, Valor Agregado por persona ocupada entre otros indicadores, razón por la cual este tipo de actividad puede convertirse en un potencial mercado no explorado en su totalidad que puede a su vez brindar una alternativa a las empresas que apuestan por una asesoría externa, para obtener acompañamiento en la gestión dentro de las organizaciones.

En Ecuador la gestión misma del Talento Humano tiene falencias y problemas estructurales, que no permiten un desarrollo sostenible, según Adecco en su informe Global de Competitividad 2019, menciona que el país se encuentra en el puesto 87 de 125 países evaluados y su ubicación es repuesta a una gestión bastante lejana en términos de desarrollo, innovación, retención de talento, liderazgo, todo ello enmarcando en un panorama de mercado débil con poca oferta y profesionales con escasa especialización. (Adecco, 2019)

Dentro del sector servicios específicamente en el área de Talento Humano, es importante generar estrategias enmarcadas en las tendencias actuales basándose en aspectos como: un sistema de educación avanzado, el estado por medio de políticas debería fomentar un entorno agradable para los negocios principalmente en torno a lo que refiere a regulaciones para la inversión y el fomento de la competitividad.

2.2.1. Tamaño de la Industria

Es importante mencionar que las empresas en el Ecuador se encuentran segmentadas por diferentes parámetros, entre ellos: por su actividad, por su tamaño, a continuación, se mencionan datos específicos sobre esta segmentación.

Según informe del INEC presentado en base al Directorio de Empresas y Establecimientos con corte al 2017, en la distribución de compañías activas según el sector económico en el que operan, el sector servicios representa el 40.84%, le siguen las empresas de comercio, agricultura, manufactura, construcción y finalmente las compañías de explotación de minas y petróleos. (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018)

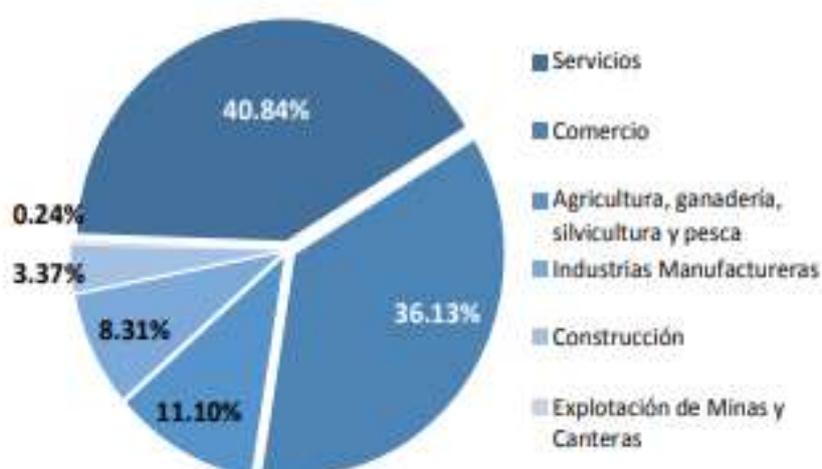


Figura 6 Distribución del número de empresas según sectores económicos

Tomado de: (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018)

Tabla 5 Estratificación de tamaño de empresa

Clasificación de la empresa	Personal ocupado	Ventas anuales
Micro empresa	1 – 9	Hasta 100.000
Pequeña empresa	10 – 49	100.001 – 1.000.000
Mediana empresa A	50 – 99	1.000.001 – 2.000.000
Mediana empresa B	100 – 199	2.000.001 – 5.000.000
Grande empresa	200 – más	5.000.001 y más

Tomado de: (INEC, Encuesta Estructural Empresarial, 2019)

Como se mencionó anteriormente dentro del sector servicios figuran las Actividades Administrativas catalogadas con el código CIIU (N). Para el presente proyecto se identifica que la asesoría externa relacionada a la gestión del Talento Humano es parte del código N7830.00 según el Sistema Integrado de Consultas del INEC.

Tabla 6 Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0		
Resultado de la Búsqueda		
Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIIU 4.0	N7830	OTRAS ACTIVIDADES DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
CIIU 4.0	N7830.0	OTRAS ACTIVIDADES DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
CIIU 4.0	N7830.00	Suministro de recursos humanos para las actividades de los clientes. La provisión de recursos humanos se realiza por lo general a largo plazo o de forma permanente, y las unidades clasificadas en esta clase pueden desempeñar una amplia gama de funciones conexas de gestión de recursos humanos. Las unidades clasificadas aquí constituyen los empleadores oficiales de los empleados en lo que respecta a la nómina, los impuestos y otros aspectos fiscales y de recursos humanos, pero no se encargan de la dirección ni de la supervisión del trabajo de esos empleados.

Tomado de: *(Compañías, 2020; INEC, Sistema Integrado de Consultas, 2020)*

Utilizando el mismo código CIU, la información que brinda la Superintendencia de Compañías hace referencia a la existencia de 82 empresas activas dedicadas a la gestión del Talento Humano. Pichincha cuenta con 49 compañías, que representan el 60% de la Industria, Guayas cuenta con 24 empresas, Azuay 4 empresas, el mercado restante lo agrupan en una mínima proporción del 5% las empresas que están distribuidas en las diferentes provincias del país como Santo Domingo, Imbabura, Loja y Los Ríos.

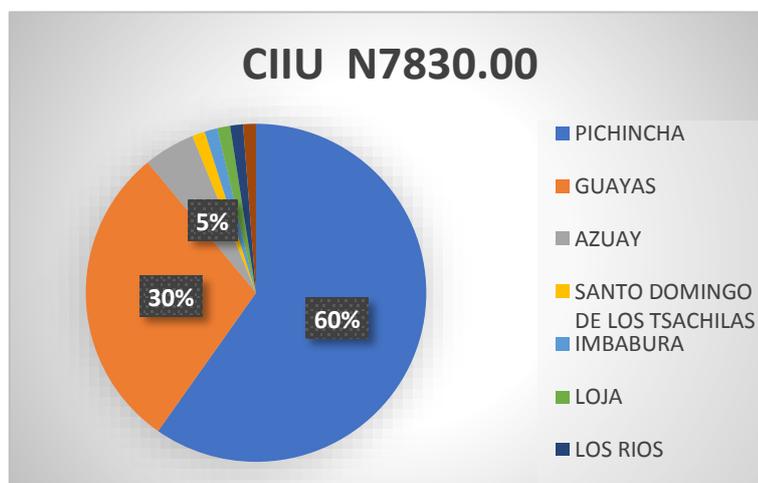


Figura 7 Nivel de participación empresas de servicios según principales ciudades del Ecuador

Adaptado de: *(Compañías, 2020)*

El dinamismo del sector servicios se visualiza en torno al desempeño económico que ha tenido la industria en este segmento, de allí que según información

publicada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), los ingresos promedio de empresas que prestan servicios relacionados a las actividades de dotación de recursos humanos, ha ido creciendo se verifica una variación positiva del 36.33% en relación de los ingresos en comparación del 2017 al 2018.

Tabla 7 Valor Total por año, Actividades de Dotación de Recursos Humanos CIU N7830.00

CIU N7830.00	
AÑO FISCAL	VALOR EN MILES DEL DÓLARES PROMEDIO INGRESOS EMPRESAS DEL SECTOR
2014	144.794
2015	131.891
2016	153.486
2017	132.722
2018	180.938

Adaptado de: (SRI, 2020)

2.2.2. Ciclos Económicos

En el presente proyecto se determina un ciclo económico que viene inmerso en una fase de recesión donde la economía del país se muestra estancada, el panorama que el Ecuador es un factor directamente relacionado con la disminución del consumo de servicios y a su vez provoca la generación de altos índices de desempleo.

Según proyecciones del Banco Mundial, en el año 2020 se observará un mínimo crecimiento de la economía de únicamente 0,2 puntos porcentuales en referencia al Producto Interno Bruto, los siguientes años seguramente la economía crecerá de forma lenta y más bien sometida a riesgos que son producto de tendencias en términos de exportaciones, inversión, endeudamiento, así como impactos fiscales, sociales y naturales. (BancoMundial, 2020).

Para el potencial mercado objetivo del proyecto, posiblemente la idea de contratar una gestión externa especializada no sea actualmente lo primordial, sin embargo, es importante mencionar que una vez que la economía entre en auge (periodo 2021 -2022), más empresas estarán interesadas en gestionar su talento bajo una asesoría especializada y enfocada en tendencias de mercado y digitalización.

Los periodos de mayor demanda podrían enfocarse en temporadas de inicio de año donde las compañías suelen poner en marcha sus planes de mejora en procesos y por ende buscan especialistas que apoyen la gestión. Las decisiones podría enfocarse en que al inicio del año las empresas disponen sus presupuestos para generar mayor productividad por medio de reestructuraciones y cambios y en esta fase el área de Talento Humano podría estar involucrada.

2.2.3. Análisis Porter

Tomando en cuenta que el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, permite definir la manera como se desempeña la Industria y bajo estos parámetros determinar cuan atractivo es un modelo de negocio, en base a la generación de una estrategia y una oferta de valor. (Magretta, 2011). A continuación, se analiza el desempeño de la competencia dentro de la Industria de la consultoría de Talento Humano, se determinará el impacto de cada fuerza en base a la categoría de Alto, Medio y Bajo.

2.2.3.1. El poder de negociación de los Clientes (Alto)

En la Industria de servicios relacionados a la administración del Talento Humano, se visualiza principalmente una incidencia clave, en torno a la responsabilidad que acoplan las empresas que ofertan este tipo de servicios. La oferta es variada,

distintos subsistemas de Talento Humano forman parte de las propuestas presentadas a los clientes, sin embargo, al momento de la contratación usualmente varios son los factores que determinan la elección de una u otra consultora, se puede determinar que usualmente temas relacionados a las tarifas, garantías, niveles de especialización de los consultores, trayectoria en el mercado, potenciales clientes e industrias a las cuales prestan sus servicios y distintos agregados que ofertan son decisivos para la contratación.

El nivel de responsabilidad que los clientes delegan a las empresas Administradoras de Talento Humano trasciende al hecho de que si un proceso dentro de la gestión global está mal estructurado o genera resultados negativos existen garantías que respaldan a los clientes, de allí la confianza de contratar una asesoría externa ya que al final del día se garantiza la efectividad de los servicios.

La especialización de quienes prestan este tipo de servicios toma un papel fundamental en el poder de negociación que tienen los clientes dentro de este sector, ya que todo depende de los resultados que puede generar este tipo de asesoría.

La idea se enmarca en una propuesta apegada a las necesidades de la empresa y desarrollada en base al presupuesto que esta disponga, las tarifas estarán enfocadas brindar alternativas atractivas y justamente en búsqueda de la optimización de costos.

2.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores (Medio)

Dentro de la Industria, la oferta de servicios de distintas empresas del sector presenta propuestas innovadoras basadas principalmente en la utilización de herramientas que garantizan la efectividad de la gestión del Talento Humano,

usualmente dentro de subsistemas como: selección, capacitación, evaluación del talento, herramientas tecnológicas son parte de la generación de resultados por esta razón, alianzas estratégicas o contrataciones directas de servicios tecnológicos y especializados, son clave dentro de la asesoría, lo usual es asociarse con una empresa que otorgue una base de datos para el reclutamiento de personal, una empresa proveedora o que cuente con softwares especializados en evaluación es otro factor importante, en general la utilización de herramientas tecnológicas apoya de manera significativa a la gestión externa en la administración del Talento Humano.

En la actualidad el mercado promueve nuevas formas de acercamiento con el potencial Talento Humano que busca una organización, de allí que es importante mantener sólidas relaciones con empresas y organismos que brinden la posibilidad de tener acceso a bases de datos confiables donde se pueda visualizar información de candidatos junto con su trayectoria laboral, por ejemplo hoy en día mantener una alianza con una empresa de outplacement es muy importante para el manejo de tiempos en términos de reclutamiento y selección. De igual forma, mantener relaciones de asesoría y alianza con expertos en el tema legal laboral es muy importante para la generación de una gestión especializada y actualizada.

En general dentro la industria los proveedores en temas de administración del Talento Humano engloban todo lo relacionado a la asesoría especializada en el segmento de estudio.

2.2.3.3. Amenaza de entrada de competidores potenciales (Alto)

La oferta de servicios es variada en el segmento de consultoría, el mercado identificado es atractivo para aquellos profesionales que cuentan con las

herramientas y la experiencia administrando el Talento Humano, de allí que actualmente más profesionales apuestan por convertirse en asesores externos.

Cuando las empresas buscan una asesoría externa, usualmente el objetivo es fortalecer las falencias que engloban su gestión interna, de allí que es realmente importante el nivel de especialización que puedan tener los asesores externos y a la capacidad que demuestren al momento de obtener objetivos.

Como se mencionó en el capítulo anterior la Industria de servicios relacionados a la prestación de servicios de Talento Humano ha crecido, durante el 2018 por ejemplo el nivel de ingresos de las empresas que desarrollan esta gestión se incrementó en un 36.33% según datos del Servicios de Rentas Internas, la provincia de Pichincha cuenta con el 60% de empresas consultoras en esta área.

En este factor es preciso tomar en cuenta el potencial mercado que tienen este tipo de servicios, pero a su vez la nueva tendencia de los profesionales expertos que deciden prestar sus servicios de forma independiente y enfocados en generar beneficio para las empresas.

El punto clave para la generación de una ventaja competitiva en este sector sin duda es el nivel de especialización y cuan atractiva se convierta la propuesta de asesoría externa al momento de conseguir resultados.

2.2.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos (Medio)

Existen en el mercado una serie de servicios enfocados en la administración del Talento Humano, sin embargo en general no existe una gestión especializada en herramientas tecnológicas, así como una gestión global que acople todo el desarrollo de la administración del talento, la oferta de servicios actual está

enfocada en el subsistema de selección de personal, la demanda actual en el ámbito organizacional se extiende a la búsqueda de servicios enfocados en la selección, capacitación, motivación y retención del talento acompañado de una asesoría legal laboral y el manejo de nómina.

El proyecto pretende ofertar al mercado un tipo de servicio presencial donde la dinámica se enfoca en un efectivo levantamiento de necesidades de la empresa en el área de Talento Humano para luego generar una Administración adecuada, la idea es combinar una atención personalizada y presencial con herramientas tecnológicas que actualmente ya se manejan en el mercado.

Dentro del presente análisis se pueden identificar como servicios sustitutos los siguientes:

- Plataformas tecnológicas (Bases de Datos), donde las empresas pueden efectuar reclutamiento y selección contratando de forma directa estos servicios Ejemplo: Multitrabajos, Por fin empleo, Computatrabajo entre otros.
- Redes Sociales donde las empresas pueden publicar sus requerimientos de personal y obtener en poco tiempo un sin número de postulantes Ejemplo Facebook, LinkedIn
- Paquetes Virtuales donde las empresas pueden contratar evaluaciones para su talento.
- Plataformas para la administración de nómina
- Profesionales que ofertan servicios on line para brindar asesoría en aspectos del área legal-laboral.

En general existen varias facilidades para la administración del Talento Humano, sin embargo es importante identificar que la clave en la gestión se enfoca en generar resultados positivos para la organización y esto se lo logra con una

debida especialización y conocimiento del sector, no es lo mismo contratar a un colaborador guiados en su postulación en una red social o tomado de una base de datos, que contratarlo después de una debida evaluación de sus competencias y asegurando que es el mejor perfil para la empresa.

2.2.3.5. Rivalidad entre competidores actuales (Medio)

Según los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías son 73 empresas situadas en la provincia de Pichincha y Guayaquil, de las cuales el 85% son Microempresas que compiten en el mercado, ofertando servicios relacionados a la dotación y administración de Recursos Humanos. En el 2018 según el INEC obtuvieron ingresos superiores a los catorce millones de dólares entre todas ellas. (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2017, 2018)

Se identifican en la ciudad de Quito, empresas de gran trayectoria en el mercado con un portafolio de servicios muy amplio, así como una propuesta enfocada en la especialización de sus consultores. Empresas como Adecco con presencia a nivel nacional e internacional, PricewaterhouseCoopers reconocida por su trayectoria a nivel global, entre otras.

A manera general se verifica que más del 50% de estas compañías operan desde la ciudad de Quito con su matriz, sin embargo, disponen una cobertura de servicio a nivel nacional, inclusive varias de ellas disponen oficinas en Quito, Guayaquil y en otras provincias del país.

En el mercado el punto clave para ser tomado en cuenta en el área de consultoría sin duda son los antecedentes en torno al manejo de subsistemas de Talento Humano, además de la experiencia comprobada en base a la referencia de clientes satisfechos.

La rivalidad puede ser superada si se maneja una propuesta apegada a las necesidades de la empresa y desarrollada en base al presupuesto que esta disponga. La idea es proporcionar un servicio global que le permita al cliente reducir tiempo, costos para los clientes y a su vez obtener resultados positivos

2.3. Análisis del Mercado

2.3.1. Análisis de la Competencia

Según lo antes expuesto se ha identificado que en el presente proyecto será parte de las empresas cuya actividad principal se enmarca en la dotación de Recursos Humanos CIU 7830.00, participan dentro de esta actividad 73 empresas situadas en las provincias de Pichincha y Guayas a las cuales se las considera los competidores potenciales directos del proyecto.

Dentro de este sector la oferta de servicios es variada en cuanto al manejo de distintos subsistemas de Talento Humano: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Evaluación, Estudios de Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño, entre otros; se manejan propuestas innovadoras enfocadas en evaluar en torno a las competencias de los potenciales candidatos o colaboradores.

Los servicios que se ofertan se manejan en base a los requerimientos del cliente, sin embargo, son servicios ya estructurados que en ocasiones no se enmarcan en las necesidades mismas de las empresas que los contratan, por ejemplo, aplicar un mismo criterio para seleccionar personal no podría ser eficiente en los diferentes segmentos de la Industria. La experiencia siendo parte de reconocidas firmas de consultoría permite efectuar un análisis de este punto.

Las empresas con mayor trayectoria en el mercado son las que acoplan el mayor número de clientes, el factor decisivo para entrar en este mercado podría estar relacionado al nivel de especialización y resultados que se generen luego de una asesoría, además de la permanencia en el mercado y el nivel de networking que se haya generado.

Las empresas que forman parte de la competencia actual están enfocadas en atender a todo tipo de empresas Grandes, Medianas, Pymes debido a que su capacidad instalada les permite responder en torno a tiempos y demanda de servicios. El proyecto actual se enfocará en un segmento mínimo (Medianas Empresas de la ciudad de Quito) del mercado ya que al ser una compañía nueva se busca operar y atacar al segmento clave que requiere estos servicios.

Las tarifas que la competencia maneja para la prestación de sus servicios son elevadas y esto se debe al nivel de especialización que ofertan al momento de manejar los distintos subsistemas.

2.3.2. Diseño de la Investigación

2.3.2.1. Problema

Las medianas empresas de la ciudad de Quito no cuentan con personal especializado para la administración de su Talento Humano, las actividades se realizan con un enfoque operativo y no estratégico, razón por la cual no se visualiza un adecuado desarrollo de esta actividad.

2.3.2.2. Método

En el presente proyecto se aplicará el método hipotético deductivo, ya que se busca, a partir de la investigación, así como la determinación y análisis de causas y efectos plantear una hipótesis que permita diseñar una posible solución al problema que tienen actualmente las medianas empresas de la ciudad de Quito específicamente en la administración de su Talento Humano. La solución combinará la experiencia (deducciones) y los resultados de la investigación (actividad práctica científica) para llegar al objetivo propuesto.

2.3.2.3. Diseño

El diseño metodológico del proyecto será causal y concluyente, debido a que se busca establecer las variables de causa y efecto que determinan la línea de negocio en la cual se desea incursionar. Una vez determinadas las causas y efectos se planteará una propuesta de solución la misma que estará enfocada en responder a las necesidades de los potenciales clientes.

2.3.2.4. Marco Lógico

Interrogantes de la Investigación:

Preguntas de Gestión

- ✓ ¿Se podría crear en Quito una Consultora de Talento Humano, a manera de canal o recurso para aumentar el rendimiento de las medianas empresas?

Preguntas de Búsqueda

- ✓ ¿Cómo está conformada la oferta actual de servicios relacionados a la administración del Talento Humano que se maneja en el mercado específicamente para satisfacer las necesidades de las medianas empresas de la ciudad de Quito?
- ✓ ¿Qué tipo y cuan especializados son los servicios que demandan las medianas empresas de la ciudad de Quito, en cuanto a la administración de su Talento Humano?
- ✓ ¿Cuáles son las implicaciones legales, societarias y económicas que involucra la creación de una consultora de Talento Humano que opere bajo la modalidad de outsourcing de servicios y atienda a las medianas empresas de la ciudad de Quito?

Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Cómo se maneja actualmente la administración del Talento Humano en las empresas de la ciudad de Quito?
- ✓ ¿Existen asesores externos que presenten servicios relacionados a la administración del Talento Humano?
- ✓ ¿Las empresas de la ciudad de Quito, buscan tener mayor rendimiento y conseguir mejores resultados por medio de la contratación de asesoría externa?
- ✓ ¿Qué tipo de servicios clave contratan las empresas para mejorar su productividad?
- ✓ ¿La oferta académica actual facilita la especialización de profesionales en gestión de Talento Humano?
- ✓ ¿Cuáles son los recursos y procesos necesarios para emprender con el proyecto?

Hipótesis

- En la ciudad de Quito las medianas empresas efectúan la gestión de administrar el talento humano con sus recursos internos, sin embargo, varias empresas apuestan por la externalización de algunas actividades clave en este segmento para obtener resultados y mejorar su rendimiento.
- Las empresas de la ciudad de Quito, al momento de contratar una asesoría externa demandan servicios especializados en el área de Talento Humano, que garanticen la mejora de la productividad de sus colaboradores y la consecución de objetivos organizacionales
- En el Ecuador específicamente en la ciudad de Quito es viable la creación de una empresa especializada en la asesoría externa, se debe seguir un proceso enmarcado en la normativa legal y societaria, así como efectuar una inversión inicial para el desarrollo del negocio.

2.3.2.5. Herramientas

- **Encuestas**

Se realizarán encuestas según lo previsto en la muestra obtenida, con el fin de medir de forma cuantitativa el interés de las medianas empresas de la ciudad de Quito con respecto a la contratación de servicios de consultoría externa, específicamente para la Administración del Talento Humano como aliado estratégico para la consecución de sus objetivos organizacionales.(Ver Anexo A)

Se considera que este recurso permitirá recopilar datos importantes sobre las características de los servicios que demandan las empresas y a los cuales se tomará como base para el diseño de una propuesta innovadora que más adelante será presentada al mercado.

- **Entrevistas**

Se llevarán a cabo 5 entrevistas enfocadas en obtener resultados cualitativos basados en experiencias y criterios en torno a la administración del Talento Humano, se busca medir el impacto de la consultoría externa en el desarrollo de las actividades de una organización, así como determinar el grado de aceptación de los servicios relacionados a esta actividad. (Ver Anexo B)

Se entrevistará a expertos en el área de Talento Humano, tomando en cuenta los criterios de personas que gerencian empresas (potenciales clientes), consultores externos que han prestado este tipo de servicios (competidores) y finalmente se entrevistará a colegas que laboran en el área de Talento Humano de empresas con distintos giros de negocio (Administradores del Talento Humano). (Ver sección 2.4.2 Resultados Ejecución Encuestas).

2.3.3. Segmentación del Mercado

Para segmentar el mercado objetivo del presente proyecto se ha tomado como base la estratificación según el tamaño de la empresa.

Tomando en cuenta la gestión que se llevaría a cabo, las grandes empresas no serían parte del mercado objetivo debido a que usualmente disponen de una estructura organizacional que les permite llevar a cabo la Administración de su Talento Humano con sus propios recursos por esta razón no pensarían en contratar un aliado externo. En el caso de las Micro y pequeñas empresas posiblemente por sus actividades no requieran mayor asesoría externa, en vista de que son empresas en crecimiento y que disponen de poco personal. Por lo antes expuesto se define que el mercado objetivo del presente proyecto estaría enfocado en las Medianas Empresas de la sección A y B.

Para la determinación de la muestra, que será el objetivo en torno a las encuestas que se llevarán a cabo se ha considerado un margen de error del 10% debido a la disponibilidad de los gerentes de las medianas empresas para solucionar el cuestionario.

Tabla 8 Determinación de la muestra

Porcentaje	Detalle	Población
100	Empresas en Ecuador	899208
23.75	Empresas en Pichincha	213550
1.59	Medianas Empresas en Pichincha	3395

p =	0,5	Proporción esperada/ Probabilidad de Éxito
q =	0,5	1-p Probabilidad de Fracaso
d =	10,00%	Precisión
Za =	1,96	Nivel de confianza 95%
N (Población)	3395	Valor investigado Total de la población

n (muestra) = **92 Medianas empresas de la ciudad de Quito**

2.4. Resultados de la Investigación

En base al diseño de la investigación y en torno a las herramientas planteadas para la misma se obtuvieron resultados interesantes, que permiten llegar a conclusiones con respecto a las hipótesis que se formulan en el proyecto.

2.4.1. Resultados de la aplicación de Encuestas

Se recogió información de 93 encuestas efectuadas a empresas de la ciudad de Quito, de las cuales el 99% son medianas empresas del segmento A y B, con

giros de negocio diversos y que cumplen con la característica de manejar más de 50 colaboradores hasta 199 colaboradores en su nómina. Se eliminó únicamente el 1% de encuestas que provenían de grandes empresas.

93 respuestas

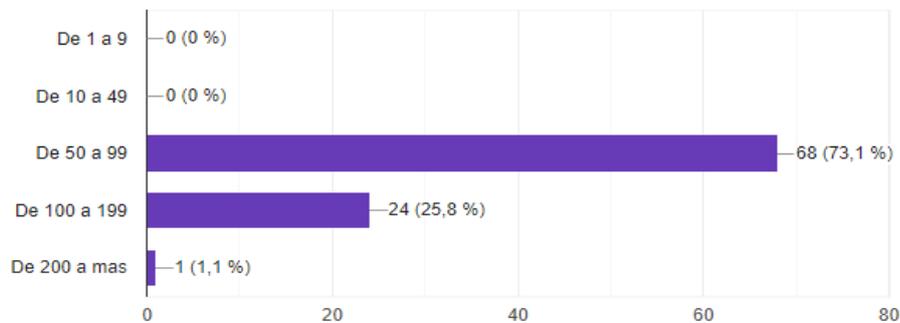


Figura 8 Número de colaboradores que laboran en las empresas encuestadas

Tomado de: Encuesta Asesoría Externa / Talento Humano

La encuesta estuvo enfocada en recoger las opiniones de las personas que administran el Talento Humano o los principales representantes de las compañías, respondieron a la encuesta en su mayoría los Gerentes de Talento Humano y Gerentes Generales. Los resultados muestran que en este tipo de empresas el área de Talento humano esta manejada en su mayoría por los Gerentes o Líderes de Talento Humano, el 93% de estas compañías tienen un departamento de Talento Humano formalmente creado, y por lo general todas contratan servicios de asesoría externa usualmente lo hacen cuando tienen un requerimiento específico. Destinan a este tipo de contrataciones montos que van desde los USD \$ 3000 anuales hacia adelante.

El 90% de estas empresas han contratado asesoría externa en el área de Talento Humano principalmente para la ejecución de procesos de selección, sin embargo, también contratan este tipo de asesoría para manejar temas relacionados a: Estudios de Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño,

Gestión de nómina, le interesa también temas relacionados a la asesoría para procesos de reinserción laboral. La aplicación de encuestas permitió responder a la pregunta de investigación planteada: ¿Qué tipo y cuan especializados son los servicios que demandan las medianas empresas de la ciudad de Quito, en cuanto a la administración de su Talento Humano?

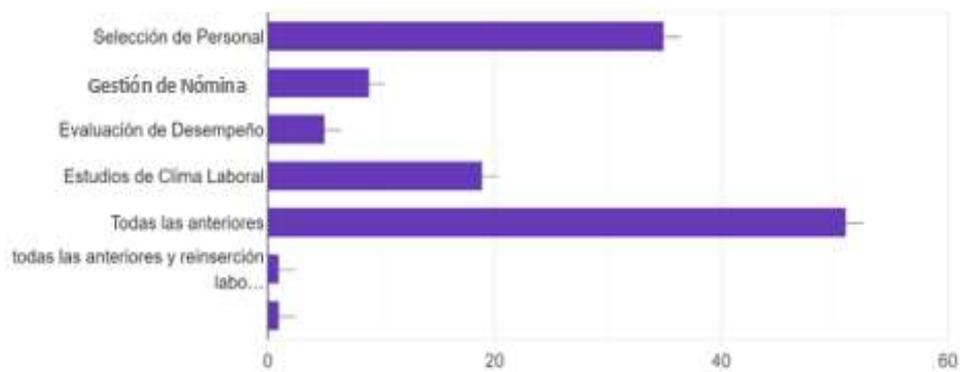


Figura 9 Demanda de servicios en el área de Talento Humano

Tomado de: Encuesta Asesoría Externa / Talento Humano

El 98% de estas compañías opinan que la asesoría externa en el área de Talento Humano es sin duda un aliado estratégico muy importante para la consecución de objetivos organizacionales. Con este resultado se responde a la pregunta de investigación planteada ¿Las empresas de la ciudad de Quito, buscan tener mayor rendimiento y conseguir mejores resultados por medio de la contratación de asesoría externa?

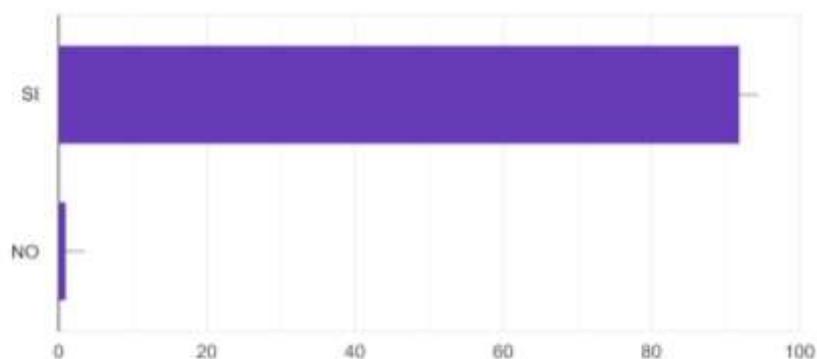


Figura 10 Aceptación de los servicios externos de Talento Humano como aliado estratégico de las medianas empresas en la ciudad de Quito.

Tomado de: Encuesta Asesoría Externa / Talento Humano

Las empresas que respondieron la encuesta, en su mayoría medianas en empresas de la ciudad Quito, están interesadas en contratar o seguir contratando servicios relacionados a la Administración de su Talento Humano, los medios por los cuales recibirían de mejor manera información relevante en torno a tema son las propuestas digitales, así como las visitas presenciales donde se expongan los servicios, los representantes de estas compañías coinciden en que lo más importante para contratar una asesoría externa está enfocado en la evaluación integral del servicio sin embargo, les interesas temas como la atención oportuna, especializada y verdaderamente enfocada en sus necesidades, piensan que es también importante las tarifas que se manejan para este tipo de servicios ya que estas deben ser alcanzables para los presupuestos que usualmente destinan para este tipo de contrataciones.

2.4.2. Resultados de la ejecución de Entrevistas

En base al diseño planteado de investigación se procedió a conversar con importantes Gerentes, Consultores y Administradores de Talento Humano, el desarrollo de estos diálogos permitió obtener información interesante, apegada

a la realidad del mercado ecuatoriano y específicamente de la ciudad de Quito. Los diálogos, permitieron responder a la pregunta de gestión planteada: ¿Cómo está conformada la oferta actual de servicios relacionados a la administración del Talento Humano que se maneja en el mercado específicamente para satisfacer las necesidades de las medianas empresas de la ciudad de Quito? José Luis Blanco, reconocido docente universitario, consultor especializado en el área de Talento Humano para distintas compañías en varios países, comenta que en el Ecuador si existe mercado para este tipo de servicios, José Luis menciona que el mercado lo crea uno mismo con la oferta de valor que propone a los clientes, por su experiencia prestando este tipo de servicios indica que en el área de Talento Humano en su mayoría las empresas contratan estos servicios para el tema de selección sin embargo, hoy en día más empresas apuestan por contratar consultoría para otro tipo de subsistemas de Talento Humano, la oferta del mercado es amplia pero en general las medianas empresas de Quito si invierten en la correcta administración de su Talento Humano. Por su parte un Ximena Dávila reconocida consultora independiente en el área de Talento Humano, que atiende requerimientos de empresas con diversos giros, desde pymes hasta grandes empresas, menciona que usualmente las organizaciones contratan sus servicios para la ejecución de procesos de selección, sin embargo, existen compañías que promueven el bienestar de sus colaboradores y en base a ello contratan servicios relacionados a capacitación, estudios de clima laboral, entre otros. Hoy en día las empresas preocupadas por el bienestar de los colaboradores que por temas diversos tienen que salir de la compañía, contratan inclusive procesos de reinserción laboral con el fin de que estos colaboradores puedan acceder a una nueva fuente de trabajo. Ximena considera que la oferta del mercado actual en torno a servicios relacionados al área de Talento Humano es amplia ya que no solamente los prestan empresas confirmadas bajo una razón social sino que también son servicios que se ofertan por profesionales que han ido especializándose y que luego de haber sido parte de una organización deciden ser independientes, por esta razón considera que la competencia es elevada pero todo depende del nivel de especialización así como de la importante tarea de identificar las necesidades de los clientes de forma adecuada

con el fin de solucionarlas y generar resultados. Bajo el mismo contexto los criterios de ambos especialistas permiten responder a la pregunta de búsqueda planteada ¿Qué tipo y cuan especializados son los servicios que demandan las medianas empresas de la ciudad de Quito, en cuanto a la administración de su Talento Humano? Ya que coinciden en que es muy importante para la empresa el nivel de especialización que manejan los consultores externos que les apoyan en el área de Talento Humano. Bajo los criterios de los especialistas se corrobora que la hipótesis planteada en torno a la Demanda de este tipo de servicios: “Las empresas de la ciudad de Quito, al momento de contratar una asesoría externa demandan servicios especializados en el área de Talento Humano, que garanticen la mejora de la productividad de sus colaboradores y la consecución de objetivos organizacionales” es acertada de igual manera se logra analizar que la hipótesis en torno a la Oferta: “En la ciudad de Quito las medianas empresas efectúan la gestión de administrar el talento humano con sus recursos internos, sin embargo, varias empresas apuestan por la externalización de algunas actividades clave en este segmento para obtener resultados y mejorar su rendimiento” tiene mucho sentido en torno a este tipo de servicios.

Siguiendo la metodología planteada se efectuó una entrevista a una reconocida Gerente de Talento Humano de una importante empresa de consumo masivo de ciudad de Quito, Fernanda Torres comenta que la empresa donde labora maneja anualmente proyectos enfocados en el desarrollo de sus colaboradores y para esta gestión contratan servicios externos, Fernanda menciona que para ella el hecho de contar con una asesoría externa es un tema muy importante, ya que usualmente en las empresas, el área de Talento Humano no cuenta con las herramientas para desarrollar una gestión especializada, otorga ejemplos para entender la importancia de los aliados externos: para evaluar el talento usualmente se maneja con la contratación de pruebas, para capacitar a sus colaboradores en temas específicos de igual manera contrata servicios especializados, menciona que el área de selección es su responsabilidad sin embargo en este tipo de empresas usualmente no existe una base de datos que permita obtener información actual y relevante, en torno a la trayectoria de los

candidatos por ello usualmente contrata consultores externos para efectuar los procesos de selección, principalmente para cargos de alta jerarquía como Gerentes, Directores, entre otros. El diálogo con Fernanda permite responder la pregunta de gestión planteada ¿Qué tipo y cuan especializados son los servicios que demandan las medianas empresas de la ciudad de Quito, en cuanto a la administración de su Talento Humano?

Por otro lado se recogió la opinión de Geovanny Vargas, especialista de Desarrollo Organizacional de una importante compañía especializada en desarrollo tecnológico y referente nacional, reitera la importancia de una adecuada administración del Talento Humano para el aumento de la productividad en las empresas, Geovanny comenta que en su compañía se manejan proyectos innovadores en torno a esta gestión, la idea de esta empresa es mantener motivado a su personal y para ello utilizan modelos basados en tendencias como los ambientes de trabajo colaborativo, para el desarrollo de estos proyectos la compañía contrata asesoría externa especializada principalmente para generar resultados.

Los diálogos con las personas que son parte de las organizaciones, tanto como líderes, así como ejecutores de la gestión de Talento Humano permiten responder a la pregunta de gestión que enmarca el proyecto ¿Se podría crear en Quito una Consultora de Talento Humano, a manera de canal o recurso para aumentar el rendimiento de las medianas empresas? Ya que todos coinciden en que la contratación de asesores externos es muy importante para la conseguir objetivos.

2.5. Análisis FODA

Una vez determinado el mercado, es importante analizar la situación del proyecto, determinar cuáles son las características o factores internos, así como

externos que lo rodean permitirá determinar las estrategias a futuro que se plantearán para los distintos objetivos del emprendimiento.

Es importante mencionar que siendo un nuevo proyecto los factores internos se enfocan en las fortalezas y debilidades de quien prestará el servicio, no se puede efectuar aun un análisis interno de la compañía como tal. Los factores externos involucran al mercado en torno a las oportunidades y amenazas que se presentan para el proyecto

Una vez definida la forma de análisis y planteamiento de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se presenta a continuación el análisis FODA, que más adelante en siguientes capítulos será el punto de partida para la generación de estrategias.

Tabla 9 Análisis FODA

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Conocimiento especializado en el área de Talento Humano</p> <p>F2 Amplia red de contactos que forman parte de los potenciales clientes</p> <p>F3 Experiencia en la prestación de servicios de amplio alcance, enfocados en cubrir toda la gestión del área de Talento Humano</p> <p>F4 Manejo especializado de herramientas tecnológicas para la administración del Talento Humano</p> <p>F5 Habilidad para la administración de personal</p> <p>F6 Conocimiento de la normativa legal laboral aplicable en la administración del Talento Humano</p> <p>F7 Mejora continua de competencias técnica por medio de la capacitación</p> <p>F8 Capacidad de inversión inicial para el emprendimiento</p>	<p>D1 Empresa nueva en el mercado</p> <p>D2 Escaso conocimiento de giros de negocio distintos al de consumo masivo y de servicios</p> <p>D3 Falta de experiencia y relacionamiento en asesorías a nivel internacional</p> <p>D4 Experiencia basada en su mayoría en el área de selección, escasa experiencia manejando otros subsistemas de Talento Humano</p> <p>D5 No se posee herramientas propias para el manejo de la gestión Ejemplo Bases de Datos, Sistema Web entre otros</p> <p>D6 Nuevo emprendimiento con capacidad mínima de respuesta a requerimientos masivos</p> <p>D7 Escasas alianzas estratégicas en marcha con proveedores para generar una gestión inmediata</p> <p>D8 Flexibilidad de tarifas limitadas ya que los servicios no se manejan de forma masiva sino atendiendo las necesidades de cada empresa en particular</p>
ANALISIS FODA	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Mercado potencial en las medianas empresas de la ciudad de Quito</p> <p>O2 Compañías que apuestan por la correcta administración del Talento Humano y lo desarrollan por medio de proyectos que requieren asesoría externa.</p> <p>O3 Dinámica del mercado enfocada en tendencias aplicables para la administración del Talento Humano</p> <p>O4 Desarrollo tecnológico en crecimiento que crea herramientas dinámicas para la administración del Talento Humano</p> <p>O5 Compañías que no logran incrementar la productividad por los bajos niveles de sinergia entre las habilidades de sus colaboradores y la gestión que realizan</p> <p>O6 Normativa legal vigente que permite la contratación de servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la empresa</p> <p>O7 Falta de especialización de las áreas de Talento Humano de las empresas que los lleva a contratar servicios externos</p> <p>O8 Empresas que cuentan con Administradores de Talento Humano que limitan su gestión al área operativa dejando de lado labores estratégicas.</p>	<p>A1 Situación económica nacional en recesión</p> <p>A2 Empresas con presupuestos mínimos para invertir en la gestión del Talento Humano.</p> <p>A3 Fácil Ingreso de potenciales competidores al mercado, tanto empresas como consultores independientes</p> <p>A4 Empresas con amplia trayectoria en el mercado nacional e internacional, con relaciones comerciales consolidadas que agrupan la mayor parte de clientes, competencia poderosa</p> <p>A5 Tarifas de la competencia generadas en torno a realidades distintas que limitan la posibilidad de obtener mayor rentabilidad, estructuras de precios menores.</p> <p>A6 Coyuntura nacional que cambia las necesidades importantes de las empresas y releva a los servicios de consultoría a un segundo plano</p> <p>A7 Escasa oferta en el país de herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de actividades clave de la consultoría, las que se ofertan tienen precios elevados</p> <p>A8 Posibles cambios en regulaciones del área laboral que impactan al giro de negocio</p>

2.6. Conclusiones del Capítulo

- La importancia de realizar un correcto diagnóstico del Microambiente y Microambiente que rodea al proyecto radica en el hecho de seguir una lógica que permita analizar y obtener resultados válidos. Es importante mencionar que el análisis efectuado se realizó en base a cifras oficiales del año económico anterior (año 2019).
- Los resultados demuestran que el proyecto es factible visto desde el hecho de que existe la demanda de servicios relacionados al área de Talento Humano en las medianas empresas de la ciudad de Quito, es decir existe mercado. Posiblemente como resultado de la recesión el mercado potencial se vea reducido sin embargo es de gran importancia mencionar que el presente proyecto se efectúa tomando en consideración un escenario de total normalidad que quizá no sea aplicable de inmediato (año 2020) pero que tiene proyección de aplicabilidad en un escenario post-cuarentena o normal.
- Actualmente las medianas empresas de la ciudad de Quito ya contratan este tipo de servicios sin embargo la oferta de valor que se promueva a los clientes es el punto clave para seguir adelante con el proyecto.

CAPITULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estratégica genérica de ingreso al mercado

El ingreso al mercado de los servicios que se planea ofertar se enmarca en una estrategia de diferenciación la misma que permitirá a la Consultora de Recursos Humanos ingresar bajo el objetivo de prestar un servicio que será percibido como diferente y que agrega valor para la correcta administración del Talento Humano, se torna diferente de otros servicios que presta la competencia enmarcado en los siguientes factores de diferenciación:

- Gracias al nivel de especialización de las personas que brindarán los servicios (Consultores), adicional al entregable por el servicio puntual contratado (Subsistemas de Talento Humano que son parte del portafolio de servicios), La Consultora facilitará al cliente una evaluación integral de todos los factores del Talento Humano que se manejan en la organización, identificando limitaciones y aciertos en la administración del Talento Humano. Con esta evaluación integral el cliente determinará puntos clave que le permitirán diseñar un plan de mejora en esta importante área de la organización y además analizará las razones por las cuales la consultoría externa se integra a su gestión.
- Una vez identificados los puntos críticos de la gestión del talento humano en las organizaciones (clientes) La Consultora entregará un informe que incluye un plan de acción aplicable y apegada a la realidad de cada empresa.
- Se desarrollará para el cliente una gestión que garantice que el personal que contrata (Subsistema de Selección) esté totalmente capacitado en torno a las necesidades actuales de digitalización, los candidatos seleccionados serán colaboradores enfocados en la tendencia digital. En el caso de que el cliente contrate otro de los subsistemas que son parte del portafolio de servicios de la empresa, se proveerá para los

colaboradores del cliente una capacitación que garantice que el personal alinee sus conocimientos a las tendencias de digitalización (Ejemplo: Teletrabajo) buscando como principal objetivo, el hecho de contar con personal que pueda adaptarse a situaciones diversas y que pueda usar herramientas digitales para realizar una gestión eficiente bajo cualquier circunstancia.

- Se ofertarán a los clientes tiempos de garantía superiores a los de la competencia con el fin de que las empresas que contratan distintos subsistemas no se vean afectadas por situaciones que en el camino se presenten, por ejemplo: En un proceso de selección un candidato renuncia, Strategic Mind garantiza cubrir nuevamente la vacante en atención a la garantía con la que el cliente cuenta.

El principal factor de diferenciación se enfoca en los entregables que la Consultora facilitará a los clientes, usualmente la competencia se enfoca en brindar un servicio que cumple en torno al subsistema en específico que el cliente contrata, es decir si se contrata un proceso de selección: La competencia entrega una terna de finalistas de donde se obtendrá un potencial perfil ganador, su gestión concluye una vez que se ha cubierto la vacante, Strategic Mind adicional a cubrir la vacante entregará al cliente:

- Evaluación Integral del área de Talento Humano
- Plan de mejora
- Capacitación del personal en torno a la tendencia de digitalización
- Garantías extendidas en caso de eventualidades

Para el presente proyecto además se pretende desarrollar una estrategia de concentración con un enfoque de satisfacción de los requerimientos de las empresas de mercado identificado (Medianas empresas de la ciudad de Quito), el segmento de empresas para atender se ha definido en base al conocimiento del mercado y las necesidades puntuales de las empresas en análisis. Es

importante mencionar que la estrategia tiene un enfoque de concentración debido a que como empresa que ingresa al mercado, la capacidad en cuanto a respuesta a requerimientos (asignación de cuentas, gestión, cumplimiento de tiempos de entrega) y recursos disponibles, permite en atender de inicio únicamente a este grupo de empresas.

Las estrategias de diferenciación y concentración trabajando con un enfoque común, permitirán a la Consultora construir una sostenibilidad en torno a la entrada de competidores y servicios sustitutos, ofertar al cliente un valor agregado adicional a la prestación misma del servicio contratado y que además genera la posibilidad de obtener mayores y mejores resultados de la gestión, es la actividad primordial en la cual se enfoca la gestión al inicio del negocio.

3.2. Estrategia de Crecimiento

Para determinar cuáles son los objetivos de crecimiento de la compañía (Se determinarán más adelante), es importante identificar la estrategia aplicable a este negocio para ello se ha efectuado un análisis en la Matriz Ansoff y se determina que el proyecto se guiará en una estrategia de Penetración del Mercado.

Tabla 10 Matriz Ansoff

		SERVICIOS CONSULTORA DE TALENTO HUMANO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	<p>Estrategias de penetración de mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr mayor aceptación y contratación del servicio en el segmento de empresas identificadas, ofertando un valor agregado adicional a manera de entregable que incluyen los subsistemas contratados. 2. Optimizar tiempos al momento de la prestación de los servicios ofertados, con el fin de atraer a clientes que buscan resultados inmediatos y efectivos. 3. Asegurar la prestación de servicios que cumplen expectativas, parámetro que será medido por los resultados que genere la gestión y las garantías que la Consultora ofrezca en términos de respaldo por la inversión que efectúa el cliente. 4. Manejar tarifas atractivas para el mercado identificado, que sean alcanzables para los presupuestos asignados por el área de Talento Humano y en alguna medida más bajas que el promedio actual de la competencia, sin dejar de lado los resultados que se entregarán así como la rentabilidad necesaria para que el negocio tenga sostenibilidad 5. Desarrollar un plan de publicidad que permita promocionar los servicios utilizando como principal alternativa de comunicación: redes sociales y medios digitales, organización ferias laborales para captar talentos, talleres y capacitaciones gratuitas que ayuden a fortalecer las relaciones comerciales con los clientes que se vaya captando. 	<p>Estrategias de desarrollo de servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un nuevo servicio a manera de asesoría integral, que permita atender a los clientes del mercado identificado con una alternativa de servicio que acopla la ejecución de todos los subsistemas de Talento humano, necesarios para la ejecución de una eficiente administración. Los clientes no tendrán que contratar cada subsistema por separado sino que en base a un levantamiento inicial de necesidades contratarán un servicio que atienda todos sus requerimientos. 2. Diseñar variedades de paquetes de servicios que se conviertan en alternativas para el cliente, creando con la posibilidad de satisfacer las verdaderas necesidades de una empresa.
	NUEVO	<p>Estrategias de desarrollo de mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el campo de oferta de servicios, en base a la capacidad instalada de la empresa y sus recursos disponibles, para clientes que requieren la prestación del servicio en otras provincias del país, específicamente Guayaquil y Cuenca. 2. Buscar nuevas modalidades de oferta de los servicios, distintas a la venta directa, por medio de alianzas estratégicas con portales de Recursos Humanos 3. Desarrollar un plan de publicidad internacional a través de medios digitales, con el fin de dar a conocer los servicios y captar clientes de mercados distintos al del Ecuador 	<p>Estrategias de Diversificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar al mercado nuevos tipos de asesoría externa en otros campos de gestión de las empresas, los mismos que se integren a la gestión del Talento Humano y que generen cumplimiento de objetivos propuestos por las organizaciones por ejemplo: asesoría financiera, asesoría en planes de innovación, asesoría en estrategia de operaciones, entre otras

3.3. Naturaleza y filosofía del negocio

La idea de la creación de una Consultora de Recursos Humanos se desarrolla bajo la necesidad de generar una adecuada administración del Talento Humano en las empresas, la experiencia brindando servicios de asesoría es un punto importante para la creación de este emprendimiento. Las empresas actuales manejan retos importantes y la sinergia que pueda existir entre los colaboradores y el cumplimiento de objetivos se torna indispensable para la sostenibilidad.

La Consultora ofrecerá asesoramiento especializado, que atienda las verdaderas necesidades de los clientes (Ejemplo; personal capacitado que pueda adaptar su gestión en distintas situaciones, generando resultados y respuestas oportunas) y que garantice el cumplimiento de objetivos, la idea es brindar al cliente una asesoría integral con un entregable que va más allá de presentar un resultado específico en torno al subsistema que contrató, el objetivo es crecer junto a los clientes desarrollado para ellos estrategias (valor agregado de la consultoría) que les permitan competir en un panorama de constante cambio, todo enmarcado en la correcta administración de su Talento Humano.

Ilustración 1 Filosofía Strategic Mind



3.4. Estilo corporativo, e imagen

Ilustración 2 Logo Empresarial



Strategic Mind es una compañía que nace con el fin de atender a las empresas de la ciudad de Quito por medio de la prestación de una serie de servicios que les permitan administrar adecuadamente su recurso más importante, el Talento Humano, la Consultora busca ser eficiente en su gestión con el fin de lograr una asesoría oportuna por medio de estrategias especializadas que agregan valor y abren nuevas posibilidades de crecimiento para las medianas empresas de la ciudad de Quito.

El nombre de la compañía: Combina dos palabras con gran poder: *Mente* (Mind) y *Estratégica* (Strategic) que buscan generar en los clientes la idea de contratar a profesionales (consultores) que poseen la especialización necesaria para generar estrategias válidas para el correcto desarrollo de la administración de su Talento Humano.

Logo: Su objetivo es transmitir a los clientes confianza, objetividad y profesionalismo. El logo involucra varios factores clave que identifican a la empresa y a su filosofía:

- ✓ El caballo de un juego de ajedrez. - Es una pieza clave que representa a la estrategia y la técnica, la empresa busca desarrollar toda la gestión por medio de estrategias aplicables a cada giro de negocio.
- ✓ Las hojas de olivo. - Representan la importancia de lograr un ambiente laboral adecuado en las organizaciones, así como las buenas

relaciones entre empleadores y colaboradores (paz), además simbolizan los logros que serán alcanzables por medio de una gestión oportuna y especializada (victoria)

El color escogido para el logo de la empresa es el gris ya que transmite sabiduría, confiabilidad y capacidad, es un color neutro que en materia empresarial se traduce a imparcialidad y por ende objetividad en la tarea de administrar el Talento Humano de una empresa. La empresa busca sobresalir en el mercado con una imagen profesional, sobria que demuestre equilibrio y conocimiento.

3.5. Enfoque social e impacto en la comunidad

Strategic Mind en su afán de asesorar de forma eficiente busca generar una gestión inclusiva donde se promueva el empleo como principal factor de desarrollo económico en la sociedad. La consultora se enfocará en promover la contratación de jóvenes profesionales para ser parte del staff de consultores, la especialización de los fundadores les brindará a los jóvenes profesionales la oportunidad de aprender, adquirir experiencia y especializarse, con esta posibilidad se abren puertas para aquellos jóvenes que buscan ser parte de una compañía y que empiezan su trayectoria laboral siendo consultores, es decir creciendo y conociendo de distintos giros de negocio.

3.6. Misión, Visión

Misión

Prestar una asesoría externa integral que agrega valor, en cuanto a la Administración del Talento Humano, basada en estrategias especializadas y

tendencias aplicables al ámbito empresarial, en búsqueda de la eficiencia, crecimiento y competitividad de las medianas empresas de la ciudad de Quito.

Visión

Para el año 2023, ser reconocida como una Consultora de Recursos Humanos eficiente, comprometida con el desarrollo de las medianas empresas de la ciudad de Quito, con logros comprobados en torno a la Administración del Talento Humano y con una cartera de clientes consolidada que genere sostenibilidad para la ejecución de planes futuros.

3.7. Objetivos de crecimiento y financiero

Para determinar los objetivos de crecimiento y financieros se busca poner en marcha una estrategia de penetración en el mercado durante el primer y segundo año de la gestión, a partir del tercer año se evaluarán los resultados y se emprenderá la aplicación de otro tipo de servicios que garanticen el crecimiento de la empresa, los objetivos que se plantea la compañía se distribuyen en el corto, mediano y largo plazo y se describen a continuación:

Objetivo a corto plazo (Durante los 2 primeros años de la puesta en marcha del proyecto)

- Lograr la penetración en el mercado de los servicios que se oferta. En base al promedio de crecimiento del sector servicios en el subgrupo actividades de servicios administrativos y de apoyo (CIU: N) que según datos presentados por la Superintendencia de Compañías alcanzó el 3% anual durante el 2019 (Camino & Aviles, 2019), se busca que el negocio tenga un crecimiento anual similar durante los cinco primeros años de gestión, la idea es comenzar con una capacidad instalada que pueda ser

aprovechada al 100 % en términos de contrataciones en los distintos subsistemas de Talento Humano que se ofertan.

Objetivo a mediano plazo (A partir del tercer año de puesta en marcha del proyecto)

- Diseñar una nueva propuesta de servicios para el mercado identificado, el conocimiento manejando subsistemas en distintos giros de negocio, permitirá evaluar la factibilidad de una propuesta de administración integral del Talento Humano, garantizando de esta manera el desarrollo de nuevos servicios.
- Aperturar una oficina en la ciudad de Guayaquil para atender los requerimientos de potenciales clientes que requieren asesoría en esta ciudad durante el sexto año de operación, manteniendo la dinámica de crecimiento en tono al porcentaje promedio del sector en el cual se desenvuelve la consultora, garantizando de esta manera el desarrollo del mercado.
- Aperturar una oficina en la ciudad de Cuenca para atender los requerimientos de potenciales clientes que requieren asesoría en esta ciudad durante el séptimo año de operación, garantizando de esta manera el desarrollo del mercado.

Objetivos a largo plazo (A partir del octavo año de puesta en marcha del proyecto)

- Crear a partir del octavo año un departamento de consultoría enfocado en la prestación de servicios a nivel del exterior teniendo como base para el desarrollo de la actividad la ciudad de Quito, pero con alcance internacional, garantizando de esta manera el desarrollo del mercado.
- Diversificar los servicios en cuanto a la prestación de nuevos servicios de asesoría externa que se integren con la gestión eficiente del Talento Humano.

3.8. Información Legal

La compañía será creada bajo la normativa legal societaria del Ecuador, se ha decidido crear una Sociedad Anónima debido a que la empresa estará conformada por dos socios estratégicos que serán parte de la sociedad en relación del 70% y 30% de su poder accionario en la compañía.

3.8.1. Razón Social

La empresa será creada bajo la razón social Strategic Mind Consultoría Estratégica S.A, la misma que será registrada en el Servicio de Rentas Internas para la apertura del Registro Único de Contribuyentes RUC, adicional a ello su nombre se solicitará la aprobación del nombre en los registros de la Superintendencia de Compañías, el nombre comercial de la compañía será Strategic Mind, el mismo que posteriormente se inscribirá en el IEPI como marca empresarial con el fin de reservar sus derechos de uso.

3.8.2. Capital Social

Al ser una Sociedad Anónima se creará a la compañía con el monto mínimo de capital requerido en este tipo de empresas, bajo esta premisa el capital social con el que empezaría a operar Strategic Mind será de \$ 800 (Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América). El Capital Social estará conformado por 800 acciones ordinarias y nominativas, con un valor de \$ 1 (Un dólar de los Estados Unidos de América).

3.8.3. Accionistas

La empresa estará conformada por dos accionistas con participación distinta en el monto accionario, determinado en base a su aporte inicial para el capital social

de la compañía 70 % y 30% respectivamente. La transferencia de dominio de estas acciones en caso de que se requiera se realizará en base a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

3.8.4. Objeto Social

El objeto social de Strategic Mind será la prestación de servicios de asesoramiento empresarial en todos los campos de la gestión de recursos humanos.

3.8.5. Administradores

El principal ente que lidera las decisiones en la compañía será la Junta General de Accionistas, conformada por los 2 accionistas que han efectuado la sociedad y que constan en el libro de accionistas de la empresa en la proporción del 70% -30% según corresponde a su poder accionario. Entre los socios se designará al Representante Legal de la compañía (Gerente General) y el otro socio actuará como Presidente.

3.8.6. Gastos de Constitución

Para la inscripción formal de la empresa se incurrirá en los gastos que se detallan a continuación:

Tabla 11 Gastos de Constitución Strategic Mind

GASTOS DE LEGALIZACIÓN	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Monto mínimo de constitución	800,00
Gastos de notaría pública	800,00
RUC	-
Permiso de funcionamiento microempresa	-
Patente municipal	45,00
Registro mercantil	25,00
Gastos legales redacción minuta de Constitución	2.000,00
Registro de nombre IEPI	224,00
TOTAL	3.894,00

3.8.7. Normas o Política de distribución de utilidades

La Junta General decidirá sobre el reparto de las utilidades generadas anualmente.

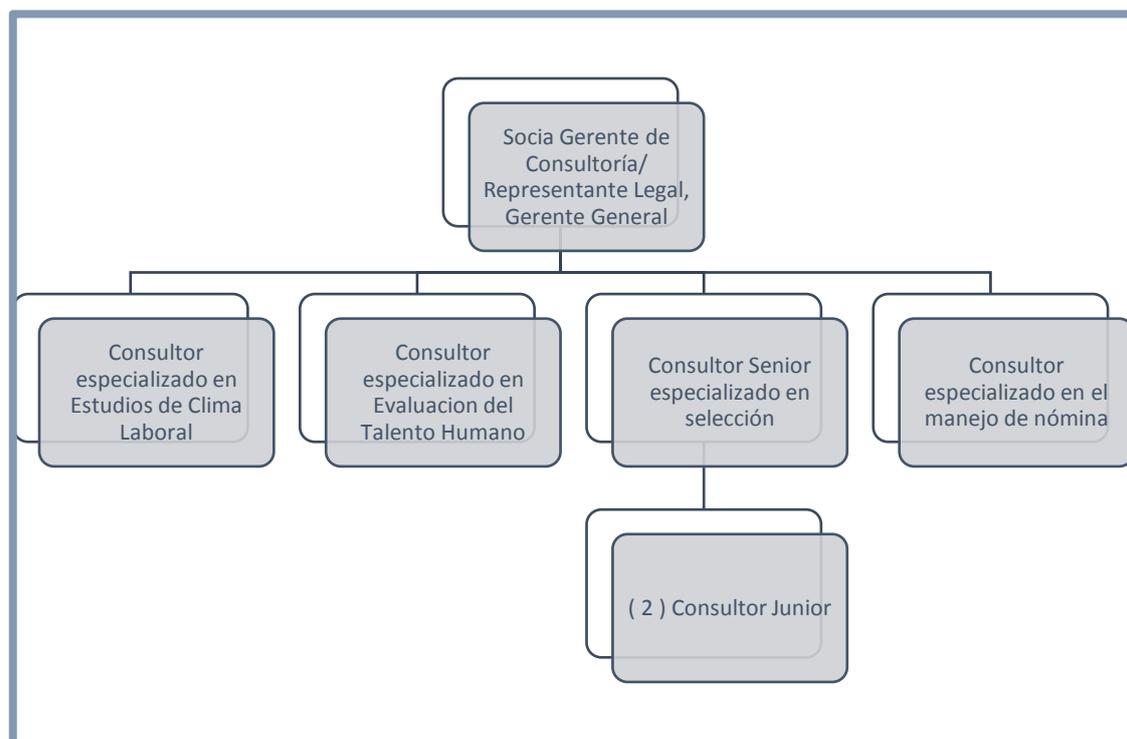
3.9. Estructura Organizacional

Strategic Mind está conformada por dos líderes en la gestión, el primero enfocado en el área comercial con el fin de lograr los objetivos propuestos en términos de ingreso al mercado, generación de negocios y sostenibilidad de la compañía en el mercado, el segundo líder estará enfocado en el área de Consultoría, convirtiéndose en el experto en el área de gestión del Talento Humano frente a los clientes.

Cada líder con su equipo a cargo desarrollará sus operaciones siguiendo la filosofía, misión y visión de la empresa. La compañía contará con un proveedor externo para el manejo contable, área de tecnología, área de publicidad, así como para la asesoría legal, sin embargo, la supervisión de estas actividades las realizará la socia líder de Consultoría que a su vez actúa como representante legal de la compañía.

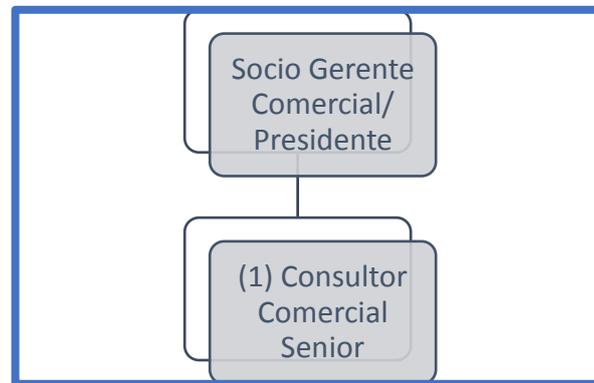
Se ha escogido esta estructura organizacional en base a la forma como se plantea operar en cuanto a la prestación de este tipo de servicio, cada socio aportará con su experiencia en cada área para el desarrollo de las actividades encomendadas por el cliente. A continuación, se presenta el organigrama estructural de la Consultora, definido según el área de acción que involucra.

Figura 11 Organigrama área de consultoría Strategic Mind



Área Comercial

Figura 12 Organigrama área comercial Strategic Mind



3.9.1. Funciones de los principales ejecutivos

Socia 1

Como Gerente de Consultoría

- Efectuar el levantamiento de las necesidades de los potenciales clientes.
- Diseñar la propuesta de servicios enfocada en los requerimientos específicos del cliente.
- Una vez aceptada la propuesta por los clientes, desarrollar el cronograma de actividades y asignación de tareas a los consultores.
- Mantener reuniones de retroalimentación con el cliente para determinar logros de la gestión.
- Capacitar a los consultores para el correcto desarrollo de la gestión.

El equipo del área de consultoría se encuentra dividido por ramas de especialización, la idea es atender de forma oportuna los requerimientos de los

clientes y por ello se asignará según el subsistema contratado a un consultor experto en dicha gestión. A continuación, se muestra la capacidad de respuesta que los consultores podrían atender en términos de tiempo y cumplimiento de objetivos.

Tabla 12 Capacidad de Respuesta área de Consultoría

DETALLE CAPACIDAD DE EJECUCIÓN CONSULTORES		
Procesos de Selección		
Numero de Consultores	3	
Tipo de Proceso	Capacidad de ejecución mensual	Capacidad de ejecución anual
Mandos Medios Remuneraciones entre \$ 1000 a \$ 2000	2	24
Mandos Altos Remuneraciones entre \$ 2000 a \$ 6000	1	12
	TOTAL ANUAL	36
Estudios de Clima Laboral		
Numero de Consultores	1	
De 50 a 100 colaboradores	1	12
De 100 a 200 colaboradores	1	12
	TOTAL ANUAL	24
Gestión de Nómina		
Numero de Consultores	1	
De 50 a 100 colaboradores	2	24
De 100 a 200 colaboradores	1	12
	TOTAL ANUAL	36
Evaluación de Desempeño		
Numero de Consultores	1	
Rango entre \$ 350 a 500	4	48
	TOTAL ANUAL	48

Como Representante Legal

- Desarrollar la representación legal de la compañía frente a entidades de control, así como clientes, proveedores, colaboradores con las implicaciones que esta gestión involucra.
- Supervisar el correcto manejo administrativo y financiero de la empresa en base a la supervisión a los proveedores del área contable, tecnología, y legal.

Socio 2 Gerente Comercial

- Desarrollar las estrategias de ingreso al mercado en base a la prospección de clientes realizada.
- Asesorar de forma eficiente a los clientes que requieren asesoría externa.
- Efectuar seguimiento de la satisfacción del cliente antes, durante y después de la contratación del servicio
- Establecer alianzas estratégicas con potenciales aliados externos que podrían ser parte del servicio que presta la Consultora.
- Junto al área de Consultoría diseñar propuestas innovadoras para satisfacer los requerimientos del cliente en base a un análisis del mercado.
- Determinar las propuestas económicas que se presentará a los clientes en base a las propuestas de servicios diseñadas por el área de Consultoría.
- Velar por el crecimiento del portafolio de clientes según los objetivos de crecimiento propuestos.
- Supervisar la ejecución de las campañas de publicidad para la promoción del servicio por parte del proveedor externo contratado.

Es importante mencionar que la estructura planteada al inicio del proyecto es susceptible de variación en base a dos parámetros importantes: crecimiento de la demanda de servicios, capacidad de respuesta y carga laboral de los

consultores. En base a los objetivos de crecimiento a partir del quinto año se visualizará un incremento en el número de colaboradores de la Consultora.

3.10. Cadena de Valor

Se presentan a continuación las actividades clave tanto primarias como de soporte que Strategic Mind gestionará con el objeto de atender a sus clientes y obtener los resultados que buscan en cuanto a la Administración de su Talento Humano.

Tabla 13 Cadena de Valor Strategic Mind

	
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
	La empresa contará con oficinas adecuadamente equipadas para la gestión de las actividades, así como para la atención a los clientes que las visiten
	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
La empresa contará con parámetros de selección de consultores basados en la evaluación de competencias y potencial tomando en cuenta el enfoque social del proyecto Se manejará en la compañía una administración vertical donde los líderes de cada área establecerán las directrices de la gestión de su área encomendada Las administraciones de proveedores será efectuada por la Representante Legal de la compañía, quien será la encargada de supervisar todo lo referente a contabilidad, tecnología y asesoría legal.	
APROVISIONAMIENTO	
La empresa mantendrá una cartera de proveedores debidamente validada en torno a la contratación de servicios relacionados al aprovisionamiento de recursos administrativos, de conocimiento y de ejecución de giro de negocio. La empresa desarrollará de inicio un sistema web dinámico para la gestión de las diversas actividades de los consultores, el sistema web propio de la consultora será la herramienta para el desarrollo de los subsistemas de Talento Humano que se oferta a los clientes.	
DISEÑO Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIO POST -VENTA
<ol style="list-style-type: none"> Se efectuará un levantamiento de las necesidades del cliente en base al requerimiento específico que realice, tomando en cuenta los parámetros necesarios para la ejecución de los distintos subsistemas de Talento Humano. La Gerencia de Consultoría con apoyo de la Gerencia Comercial diseñarán una propuesta de servicios. Una vez aceptada la propuesta por el cliente se asignará la cuenta a un de los consultores según el área de conocimiento y experiencia. Dentro de Sistema Web creado en la empresa se manejará un registro de toda la actividad efectuada para cada uno de los clientes, en el sistema se visualizarán los diferentes subsistemas manejados Cada consultor asignado será el responsable de mantener actualizado el sistema de cada cliente en base a su actividad de forma diaria. El equipo de consultores presentará informes semanales de la gestión en los diferentes subsistemas manejados para cada cliente, al fin de cada mes la Gerente de Consultoría mantendrá reuniones para verificar los logros obtenidos y las oportunidades de mejora 	La Gerencia Comercial y su equipo efectuaran el servicio post venta basado en obtener el mayor índice de satisfacción, así como la permanencia de clientes dentro de la cartera de la empresa
ACTIVIDADES PRIMARIAS	

MARGEN

Es importante mencionar que estas actividades se presentan en base a una metodología cuya principal herramienta se basa en la utilización de un sistema web como herramienta para la organización, recopilación y disponibilidad de la información, dentro de los servicios que la Consultora oferta se incluye esta herramienta tecnológica para la correcta Administración de Talento Humano y adaptada a los distintos subsistemas con los que se atiende al cliente.

3.11. Ubicación

El domicilio fiscal de Strategic Mind estará situado en la ciudad de Quito, sector centro- norte, Parroquia Itchimbía, barrio La Floresta, específicamente en la Av. 12 de Octubre y Colon, zona estratégica en términos de movilidad, servicios a disposición y fácil ubicación desde los diferentes sectores de la ciudad de Quito

Ilustración 3 Ubicación Strategic Mind



Adaptado de Google Maps

3.12. Ventaja Competitiva

Para la determinación de la ventaja competitiva del proyecto se diseña un modelo Canvas que permite construir el modelo de negocio en el que se enmarca la propuesta. Tabla 14 Modelo CANVAS Strategic Mind

<p>Aliados Clave</p> <p>Proveedores de:</p> <p>Evaluaciones</p> <p>Bases de Datos</p> <p>Desarrollo y mantenimiento del software manejado para la prestación del servicio</p> <p>Asesoría Legal</p> <p>Asesoría Publicitaria</p> <p>Portales de Empleo</p>	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Levantamiento adecuado de las necesidades del cliente Elaboración de una propuesta enfocada en atender las necesidades específicas de cada cliente Diseño de estrategias de comercialización Capacitación de consultores <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalación de la oficina donde se prestarán los servicios y se atenderá a los clientes. Desarrollo del software para la administración de la información de cada cliente. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofertar al mercado un servicio externo especializado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las empresas que buscan manejar una gestión eficiente al momento de gestionar los diversos subsistemas de Talento Humano, el servicio cubre la ejecución específica del subsistema contratado y adicional a ello una evaluación integral de todos los factores del Talento Humano que se manejan en la organización, identificando limitaciones y aciertos en la administración.</p> 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Contacto directo Campañas de promoción en Redes Sociales Talleres relacionados a temas en torno a la gestión del Talento Humano <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta Directa Página Web Redes Sociales 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>3395 (Dato obtenido de la segmentación realizada) Medianas empresas de la ciudad de Quito con una nómina de no menos de 50 colaboradores y hasta los 200 colaboradores, interesadas en una asesoría externa para la ejecución de distintos subsistemas de Talento Humano.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Valores relacionados a los honorarios del personal que prestará el servicio (Consultores), Desarrollo de un software de administración de información, adquisición de evaluaciones, gastos administrativos y de promoción del servicio</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Inversión inicial</p> <p>Ingresos por la prestación del servicio</p>		

3.12.1. Definición de la Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento

Strategic Mind presenta al mercado una oferta diferente en base al valor agregado que oferta a las medianas empresas que contratan asesoría externa para la ejecución de diversos subsistemas de Talento Humano. La Ventaja Competitiva se la reconoce en base a las estrategias de diferenciación citadas, las mismas que se adaptan a las necesidades de cada cliente, Strategic Mind busca analizar las necesidades reales de las empresas para luego prestar un servicio que brinde soluciones en torno a requerimientos específicos en los distintos subsistemas de Talento Humano requeridos para la administración, el valor que aporte la gestión externa a las empresas se lo visualizará en los resultados que se logre obtener.

El valor agregado que promueve la consultora para sus clientes se enfoca en ofertar un servicio que viene acompañado de entregables que apoyarán la gestión a manera de asesoría y no se limitarán únicamente a cumplir con el servicio que el cliente contrata.

- Asesoría gratuita,
- Estudios especializados de la gestión integral del talento
- Capacitación que genera resultados, principalmente aplicable a las tendencias de digitalización,
- Garantías extendidas.

Strategic Mind se posicionará a través de una propuesta innovadora que maneja:

- Altos estándares de calidad y satisfacción de los clientes

- Permite a las empresas obtener resultados, en tiempos adecuados y bajo la contratación de servicios con tarifas atractivas y alcanzables en base al presupuesto de este tipo de empresas,
- Los clientes obtienen un valor agregado, en torno a los entregables del servicio según lo expuesto anteriormente.

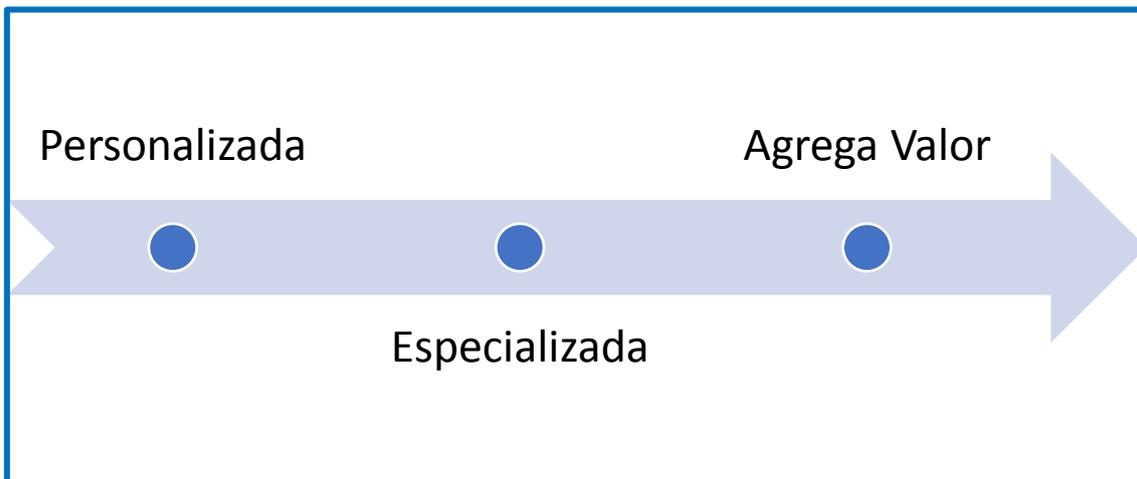
3.13. Estrategias de Mercadeo

3.13.1. Estrategia de Producto (Adaptación del Servicio a los Clientes)

Strategic Mind se enfoca en prestar un servicio genérico personalizado en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de las medianas empresas de la ciudad de Quito, por medio de herramientas, experiencia y altos niveles de especialización de quienes prestarán el servicio en el área de gestión del Talento Humano. La empresa prestará un servicio guiado a desarrollar estrategias que posibiliten una eficiente administración del Talento Humano, generando así empresas competitivas en el mercado. La principal fortaleza del servicio se enfoca en la eficacia en términos de tiempo y entregables respaldados en la especialización de los consultores que lo prestan.

La idea es lograr que los clientes perciban que con la contratación de esta asesoría externa obtienen un servicio personalizado, especializado que cubre sus requerimientos durante todo el tiempo de la consultoría y que agrega valor ya que la gestión no se limita únicamente a la asesoría en el subsistema de Talento Humano contratado, el alcance de la contratación trasciende al hecho de generar resultados adicionales al obtener como parte de la contratación una evaluación integral de la gestión del Talento Humano que más adelante les permitirá tomar decisiones acertadas.

Ilustración 4 Esquema de la gestión aplicable al servicio que se oferta



En base al análisis FODA diseñado en el capítulo 2, la ecuación F1-F3-O2-O7-08 atiende a la necesidad del mercado objetivo de contar con una asesoría que no se limite a presentar al cliente un entregable en base a la tarifa que pago. sino que busca un resultado que de alguna manera apoye a su gestión bajo criterios especializados que agreguen valor.

3.13.2. Estrategias de Conveniencia

Strategic Mind se esforzará por conocer a sus clientes y en este sentido buscará satisfacer sus necesidades bajo un esquema que genere comodidad principalmente para la contratación de los servicios que se oferta. Bajo esta premisa la Consultora adaptará dentro de su operatividad las facilidades para que el cliente obtenga información del portafolio de servicios de forma oportuna, bastará con una llamada o con el ingreso de sus datos de contacto en un formulario establecido en la página web de la compañía, para que de inmediato el departamento comercial se contacte y acuerden una visita. El cliente no estará limitado únicamente a conocer los servicios por los medios señalados (tradicionales) también podrá obtener información en medios digitales, principalmente redes sociales.

Una vez que se efectúe el acercamiento con el cliente, los servicios serán comercializados de forma directa, siendo el canal principal la visita en las oficinas de los clientes, el objetivo será identificar la necesidad y de esta manera diseñar una propuesta oportuna en base al subsistema de Talento Humano que se requiera.

Ilustración 5 Esquema de la atención al cliente aplicable al servicio que oferta Strategic Mind



En base al Análisis FODA, diseñado en el capítulo 2, la ecuación F2-F4-A3-A4, atiende al hecho de que las empresas usualmente cuando tiene un requerimiento en el área de Talento Humano buscan a las empresas con trayectoria en el mercado y lo hacen principalmente de forma directa, lo que les toman tiempo y les resta la capacidad de obtener una respuesta inmediata. La estrategia que plantea Strategic Mind es lograr un fácil acceso a la información y cotización de servicios generando en los clientes satisfacción en términos de tiempos de respuesta y atención del requerimiento.

3.13.3. Estrategia basada en costos

En el presente proyecto se pretende establecer una estrategia de costos basada en la determinación de una tarifa promedio enfocada en las propuestas que maneja actualmente la competencia, que involucran sin duda el crecimiento de la Industria de la cual son parte este tipo de servicios, este criterio se usará durante los cinco primeros años de existencia, a partir del sexto año cuando los servicios hayan alcanzado madurez en términos de aceptación y posicionamiento en el mercado se analizaría un cambio de parámetro para la determinación.

La idea es manejarse de inicio bajo un panorama conservador donde se pueda ofertar costos accesibles para el tipo de mercado identificado sin dejar de lado el objetivo mismo de la creación de un negocio, la generación de rentabilidad y crecimiento económico.

Para la determinación de la estrategia basada en costos aplicable al proyecto se ha tomado en cuenta los datos obtenidos en el estudio de mercado efectuado tanto en fuentes primarias como secundarias, principalmente para definir cuáles son los servicios más solicitados por las empresas en la ciudad de Quito,

Es importante mencionar que las tarifas que se detallan a continuación son susceptibles a cambios en base a los requerimientos específicos de cada cliente.

Tabla 15 Determinación Tarifas Strategic Mind

Tipo de Subsistema	Tarifas usuales de la competencia	Tarifa Strategic Mind
Procesos de Selección		
Mandos Medios Remuneraciones entre \$ 1000 a \$ 2000	Rango entre \$ 1500 a \$2000	\$1.750
Mandos Altos Remuneraciones entre \$ 2000 a \$ 6000	Rango entre \$4000 a \$ 5000	\$4.500
Estudios de Clima Laboral		
De 50 a 100 colaboradores	Rango entre \$ 1500 a \$2000	1750
De 100 a 200 colaboradores	Rango entre \$ 2500 a \$3000	2750
Gestión de Nómina		
De 50 a 100 colaboradores	Rango entre \$ 300 a \$ 400	350
De 100 a 200 colaboradores	Rango entre \$ 600 a \$ 800	700
Evaluación de Desempeño	Rango entre \$ 350 a 500	\$425

Es importante definir que una vez alcanzada la madurez del negocio posiblemente se vean identificados dos tipos de segmentos que son parte de la cartera de clientes de la empresa, por un lado estarán los clientes que fueron parte de las primeras gestiones de la consultora los que gozarán de algunos beneficios en términos de costos que pagan por los servicios que contratan y por otro lado estarán los clientes que contratan un servicio ya posicionado que se comercializa con una propuesta de valor sólida y garantizada.

Para determinar las características de esta estrategia se hace referencia a la ecuación F3-D8-A5 según los aspectos planteados en el FODA del capítulo anterior, por lo tanto, como se mencionó se han tomado en cuenta los precios actuales de la competencia con el fin de obtener un promedio que permita

posicionarse en el mercado más que por el precio por el valor agregado que se oferta al cliente.

3.13.4. Estrategias de Promoción

En base al estudio de mercado realizado, así como las fuentes cualitativas y cuantitativas se define que los medios por los cuales se debería promocionar el servicio son los medios digitales, sin dejar de lado el contacto personal por medio de la visita en las oficinas del cliente, frente a esta situación se requiere un presupuesto como se cita a continuación:

Strategic Mind llevará a cabo eventos con el fin de lograr entablar relaciones comerciales con empresas del medio, se efectuarán eventos corporativos trimestrales enfocadas en tratar temas relevantes a la administración del Talento Humano, donde los principales participantes serán los principales representantes de las empresas, para esta actividad se estima un presupuesto anual de \$ 1000 por cada evento que se realice. Más adelante en la propuesta táctica planteada se detalla la periodicidad para la aplicación de esta estrategia.

3.13.5. Estrategias de Comunicación

Con el fin de llegar con la información relevante a la prestación del servicio se planea establecer y diseñar con la ayuda de herramientas que permitan satisfacer la necesidad de los clientes, un plan de comunicación anual, desarrollado con la finalidad de lograr posicionamiento del servicio y la marca de la empresa, para el desarrollo de esta estrategia se requieren actividades puntuales, las que se detallan a continuación:

- **Diseño de página web.** Con la contratación de un proveedor externo se diseñará una página web enfocada en atender los requerimientos de los

clientes en cuanto a la búsqueda de información y conocimiento de la empresa, además el proveedor garantizará el correcto funcionamiento de la página con una revisión mensual.

- **Campañas publicitarias en redes sociales.** En base al estudio de mercado se identificó que a las empresas les interesa conocer de los servicios de una consultora de Talento Humano por medio de las redes sociales, por esta razón se contratarán los servicios de campañas publicitarias en Facebook, se efectuará una campaña en redes mensual durante el primer año de gestión.
- **Eventos Corporativos.** Siendo parte también de la estrategia de promoción los eventos corporativos serán un excelente canal para atraer la atención de potenciales clientes que se encuentran en el medio empresarial
- **Reportajes en prensa.** Strategic Mind manejará una columna mensual de reportajes en la revista Líderes con el fin de que a través de información que se pueda compartir con el público se promociones y posicione la marca
- **E mailing.** Se manejarán campañas mensuales con el fin de atacar por medio de esta herramienta al público objetivo, esta actividad la realizara un proveedor externo.

Importante hay que destacar que dé inicio se contratarán los servicios de una agencia de publicidad para el diseño de la imagen corporativa de la empresa, esta inversión se efectuará únicamente con el fin de ingresar al mercado con una propuesta innovadora y creativa en términos de marca.

3.14. Propuesta táctica

Tabla 16 Propuesta táctica Strategic Mind

ACTIVIDAD	TIPO DE ESTRATEGIAS				RESPONSABLE	# VECES DE APLICACIÓN ANUAL	COSTO ANUAL	TOTAL COSTOS
	PRODUCTO	COSTOS	CONVENIENCIA	COMUNICACIÓN Y PROMOCION				
Diseño página web			X	x	Proveedor Externo	1	\$600	\$600
Mantenimiento página web			X	X	Proveedor Externo	12	\$150	\$1.800
Campañas publicitarias en redes sociales			X	X	Proveedor Externo	12	\$200	\$200
Eventos corporativos	X			X	Líder área comercial	3	\$1.000	\$3.000
Publireportajes	X			X	Líder área Comercial	12	\$150	\$1.800
E- mailing				X	Proveedor Externo	12	\$150	\$1.800
Branding	X			X	Proveedor Externo	1	\$200	\$200
							TOTAL INVERSIÓN ANUAL	\$9.400

3.15. Proyección de Ventas

En base a los objetivos financieros propuestos y a las estrategias de crecimiento planteadas se busca iniciar las actividades ofertado distintos subsistemas de Talento Humano. Se busca iniciar aprovechando la capacidad instalada y el recurso humano al máximo para luego durante los 5 primeros años de existencia de la compañía lograr un crecimiento promedio al del mercado.

Tabla 17 Proyección anual de ventas según capacidad y recursos disponibles

DETALLE CAPACIDAD DE EJECUCIÓN CONSULTORES				
Procesos de Selección				
Numero de Consultores	3			
Tipo de Proceso	Capacidad de ejecución mensual	Capacidad de ejecución anual	Valor Unitario del Servicio	Valor Total del Servicio
Mandos Medios				
Remuneraciones entre \$ 1000 a \$ 2000	2	24	\$1.750	\$42.000
Mandos Altos				
Remuneraciones entre \$ 2000 a \$ 6000	1	12	\$4.500	\$54.000
	TOTAL ANUAL	36	\$6.250	\$96.000
Estudios de Clima Laboral				
Numero de Consultores	1			
De 50 a 100 colaboradores	1	12	\$1.750	\$21.000
De 100 a 200 colaboradores	1	12	\$2.750	\$33.000
	TOTAL ANUAL	24	\$4.500	\$54.000
Gestión de Nómina				
Numero de Consultores	1			
De 50 a 100 colaboradores	2	24	\$350	\$8.400
De 100 a 200 colaboradores	1	12	\$700	\$8.400
	TOTAL ANUAL	36	\$1.050	\$16.800
Evaluación de Desempeño				
Numero de Consultores	1			
Rango entre \$ 350 a 500	4	48	\$425	\$20.400
	TOTAL ANUAL	48		

Tabla 18 Proyección de Ventas a cinco años Strategic Mind

tasa de crecimiento de la
Industria

3%

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Procesos de Selección	\$96.000	\$98.880	\$101.846	\$104.902	\$108.049
Estudios de Clima Laboral	54000	55620	57288,6	59007,3	60777,5
Evaluación de Desempeño	16800	17304	17823,12	18357,8	18908,5
Gestión de Nómina	\$20.400	\$21.012	\$21.642	\$22.292	\$22.960
TOTAL	\$187.200	\$192.816	\$198.600	\$204.558	\$210.695

3.16. Conclusiones del capítulo

- El proyecto se enfoca en satisfacer necesidades de manera específica para cada cliente, la propuesta de valor está determinada por el hecho de lograr un resultado eficiente al momento de administrar el Talento Humano para las empresas que lo contraten.
- Las estrategias planteadas están enfocadas en lograr un ingreso al mercado y un posicionamiento de la marca lo que trascienda a hacer de Strategic Mind una organización sostenible en el tiempo.
- Contar con proveedores que se integren a la organización de actividades en torno a la presentación del servicio es un punto clave para garantizar la prestación de un servicio eficiente. La especialización y experiencia de los líderes tanto del área de consultoría como del área comercial juegan un papel importante para el correcto desarrollo de la planificación y objetivos de crecimiento de la empresa.
- El objetivo es aprovechar al máximo la capacidad instalada de la empresa y Talento Humano contratado más que nada en el área de consultoría, con el fin de lograr una rentabilidad acorde a los objetivos propuestos.
- Es importante mencionar que la información detallada se la desarrolla en base a un escenario de entera normalidad, donde el proyecto es factible, no se considera para la propuesta táctica y proyección de ventas el escenario de emergencia sanitaria, debido a que el objetivo es que el proyecto tenga aplicabilidad en el futuro post cuarentena.

CAPITULO IV. OPERACIONES

4.1. Estado del desarrollo

El presente proyecto se efectúa en base a una idea de emprendimiento enfocada en la creación de una Consultora de Talento Humano, con domicilio fiscal en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, que oferta al mercado identificado (Medianas empresas de la ciudad de Quito) distintos subsistemas en el área de Talento Humano (Selección, Evaluación del Desempeño, Estudios de Clima Labora y Gestión de Nómina), con el objetivo de satisfacer requerimientos, por medio de una atención personalizada y un valor agregado que genere valor para las empresas que la contratan.

Los requerimientos de los clientes podrán ser atendidos en base a un amplio conocimiento y elevados niveles de especialización de los consultores que ejecutarán los diferentes servicios que forman parte del portafolio de la compañía. Se busca brindar una atención oportuna, que satisfaga las necesidades en términos de tiempo y entregables. El valor agregado del servicio además permitirá que los clientes obtengan una evaluación del panorama actual de su gestión en el área de Talento Humano, los resultados serán evidentes al momento de comprender las fortalezas, así como las oportunidades de mejora en esta área y de esta manera definir planes de mejora ya sea con los recursos internos disponibles o con la contratación de asesoría externa.

Los distintos subsistemas se manejarán en base a un cronograma que será especificado al momento de la contratación, este cronograma estará enfocado en atender de forma adecuada y oportuna los requerimientos y buscará fundamentalmente integrarse en las gestiones específicas de cada cliente, con el fin de generar los resultados que se buscan. En el siguiente punto del presente

capítulo se presentarán los cronogramas estructurados para la prestación de cada subsistema.

4.2. Descripción de la prestación del servicio

Los servicios que presta la Consultora están enfocados en atender de forma oportuna los requerimientos en términos de tiempo y entregables, es importante mencionar que usualmente las compañías que contratan un servicio externo lo hacen porque su capacidad y recursos no les permiten atender el requerimiento de forma adecuada o a su vez requieren mayor especialización o un resultado inmediato, por ello optan por la posibilidad de una asesoría externa.

4.2.1. Descripción de servicios.

A continuación, se presenta la descripción de cada servicio a prestar junto con un cronograma para la entrega de resultados al cliente, este diseño se ha establecido en base a la experiencia en la prestación de este tipo de servicios y lo que usualmente solicita las empresas en base a sus necesidades.

Tabla 19 Descripción Subsistema Selección

Selección de Personal			
<p>La selección de personal se entiende como el proceso de reclutamiento y evaluación de perfiles de candidatos que se acoplan a las necesidades de una empresa en términos de conocimientos y experiencia que requiere para una posición en particular. El objetivo de una buena selección es que la empresa contrate al mejor perfil y que este se integre a las gestiones para las cuales fue contratado. Strategic Mind por medio de la utilización de distintas herramientas logrará contactar a los perfiles más atractivos del mercado para ser evaluados y contratados en base a los requerimientos de cada cliente</p>			
CRONOGRAMA PROPUESTO	TARIFA	ENTREGABLE	
1ra Semana	Reclutamiento y Selección de los mejores perfiles	Mandos Medios Remuneraciones entre \$ 1000 a \$ 2000	\$1.750
2da Semana	Evaluación de Candidatos	Mandos Altos Remuneraciones entre \$ 2000 a \$ 6000	\$4.500
3ra Semana	Presentación Terna y Selección del candidato ganador		
			<p>Terna de finalistas con la respectiva información con respecto a trayectoria laboral, formación, referencias laborales y judiciales de cada candidato</p> <p>Valor Agregado: Evaluación de la gestión de Talento Humano en la empresa</p>

Tabla 20 Descripción Subsistema de Clima Laboral

Estudios de Clima Laboral				
<p>El Clima Laboral de una organización es el conjunto de atributos permanentes dentro de un ambiente de trabajo, las que influyen sobre la productividad y conducta de los colaboradores Strategic Mind en su búsqueda de aportar en el desarrollo de las medianas empresas de la ciudad de Quito, busca identificar los factores positivos y negativos que forman parte de diario acontecer de sus clientes y enmarcarlos en planes de mejora aplicables para desarrollar la comunicación, motivación, identidad y pertinencia de los colaboradores y administradores de las empresas.</p>				
CRONOGRAMA PROPUESTO	TARIFA	ENTREGABLE		
1ra Semana	1. Levantamiento de la información 2. Análisis de la cultura organizacional del cliente 3. Determinación de participantes	Rango entre \$ 1500 a \$2000	\$1.750	Informe final, que incluye el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas con la identificación de factores críticos, recomendaciones y plan de mejora Valor Agregado: Evaluación de la gestión de Talento Humano en la empresa
2da Semana	1. Campaña de comunicación y sensibilización 2. Diseño del cuestionario			
3ra Semana	3. Ejecución del cuestionario por medios digitales o de forma presencial en base a la decisión del cliente y sus necesidades	Rango entre \$ 2500 a \$3000	\$2.750	
4ta semana	4. Análisis de Datos obtenidos 5. Entrega de Informe Final 6. Propuesta de plan de mejora			

Tabla 21 Descripción Subsistema Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño		
Descripción del servicio		
Es un tipo de evaluación que permite medir el grado de cumplimiento de objetivos de un colaborador dentro de la organización, evaluado factores críticos como conducta, fortalezas,		
CRONOGRAMA PROPUESTO	TARIFA	ENTREGABLE
1ra Semana	1. Levantamiento de la información del colaborador a evaluar 2. Análisis de los parámetros requeridos para la posición que el colaborador desempeña 3. Aplicación de pruebas 4. Entrevista enfocada en medir incidentes críticos del colaborador	Informe final, que incluye el análisis de los resultados obtenidos en pruebas y entrevista identificación de factores críticos, recomendaciones Agregado: Evaluación de la gestión de Talento Humano en la empresa
2da Semana	1. Análisis de la información obtenida 2. Entrega de informe final y recomendaciones	
	Evaluación para un colaborador \$425	

Tabla 22 Descripción Subsistema Gestión de Nómina

Gestión de Nómina		
Descripción del servicio		
Gestión especializada de la nómina de la organización, en cuanto a la administración de salarios, compensaciones, bonificaciones.		
CRONOGRAMA PROPUESTO	TARIFA	ENTREGABLE
1ra Semana	De 50 a 100 colaboradores	\$350
	De 100 a 200 colaboradores	\$700
1. Administración de la nómina de la compañía		Nómina debidamente conciliada para ser procesada Agregado: Evaluación de la gestión de Talento Humano en la empresa

4.2.2. Flujogramas de prestación de servicios

Se detalla a continuación un flujograma por cada subsistema de Talento Humano que se ofertará en el mercado, permite determinar las actividades necesarias para la prestación de cada servicio y como estas actividades se integran entre sí, la idea es plasmar gráficamente la secuencia de la actividad que se realice al efectuar una gestión efectiva.

Selección de Personal

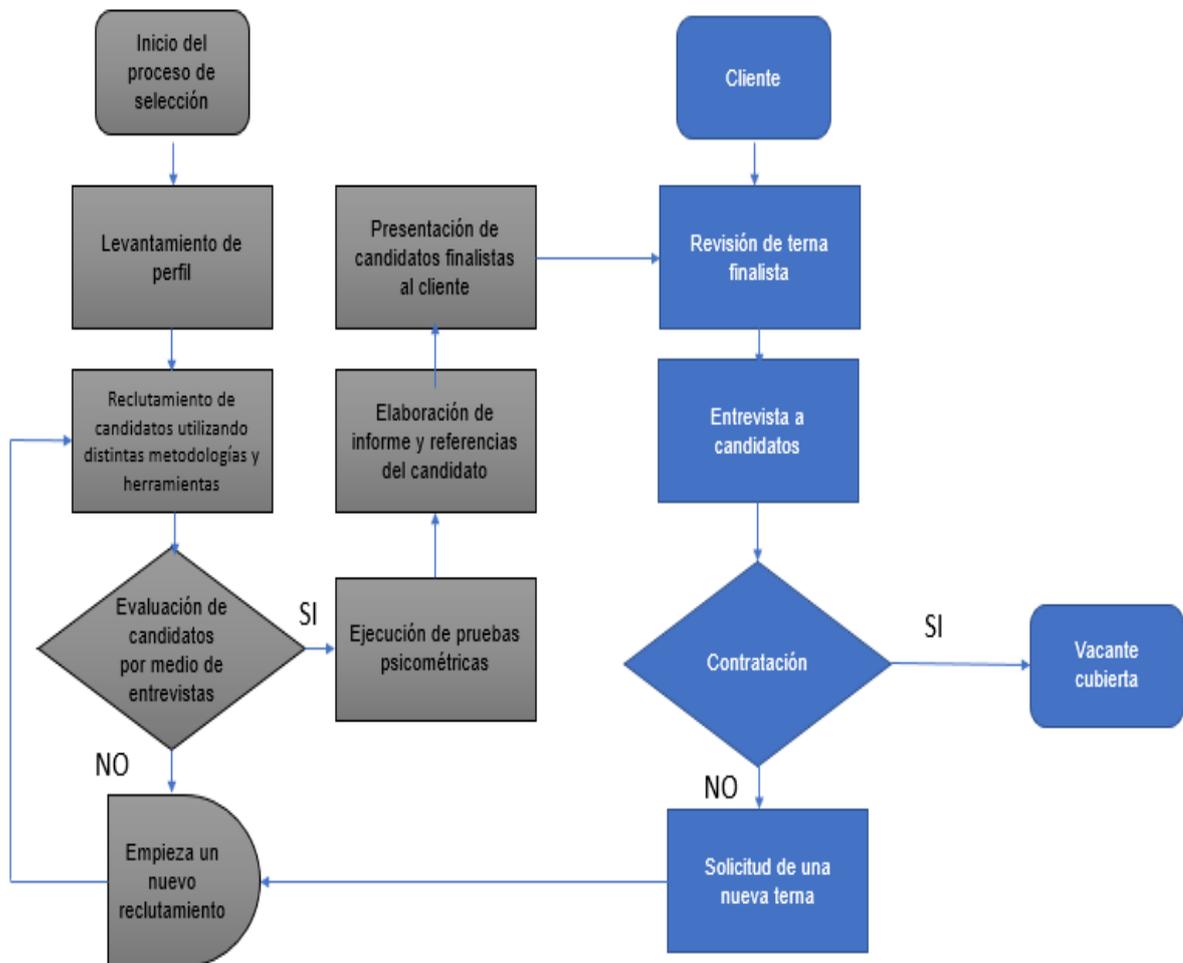


Figura 13 Flujograma procesos de selección

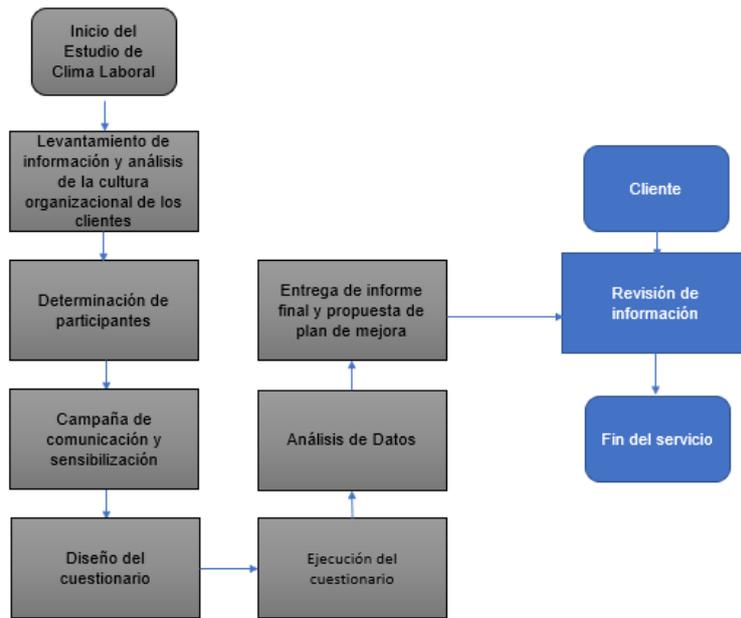


Figura 14 Flujograma Estudios de Clima Laboral

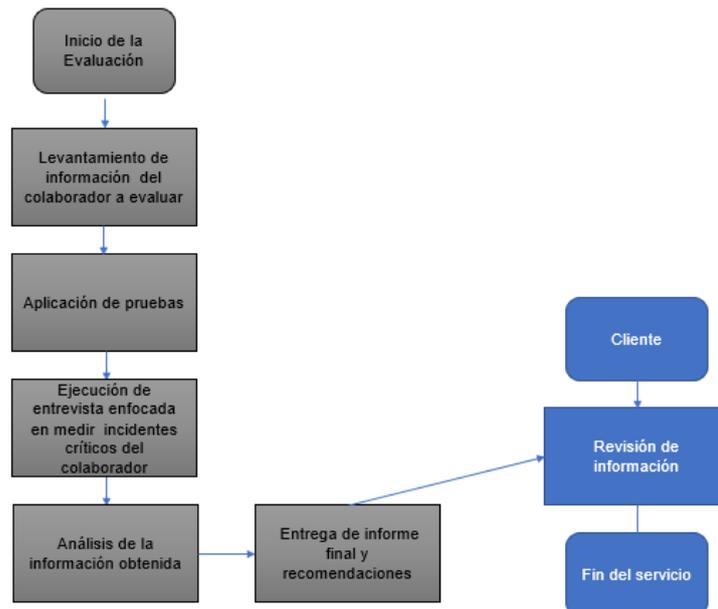


Figura 15 Flujograma Evaluación de Desempeño

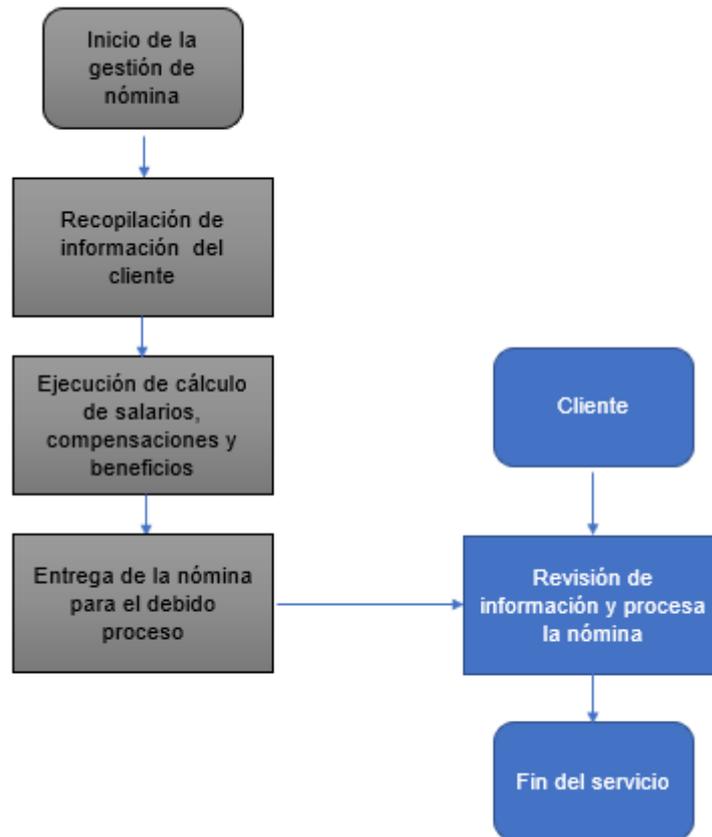


Figura 16 Flujograma Gestión de Nomina

4.3. Necesidades y Requerimientos

Para el inicio de actividades la consultora requiere efectuar la contratación y adquisición de servicios y equipos indispensables para la puesta en marcha de los servicios que se oferta. Se planea arrendar una oficina en un sector estratégico del Centro- Norte de Quito, con respecto a los servicios que se requieren se efectuará un contrato de servicios con una compañía de Administración de Centrales telefónicas la misma que oferta el servicio e incluye los equipos telefónicos requeridos a cambio de un fee mensual, la telefonía

celular de igual manera será contratada por medio de un plan que incluya los equipos y el servicio a cambio de un fee mensual.

Se adquirirá todo el mobiliario necesario para el correcto desempeño de las actividades de los colaboradores, a continuación, se detalle el presupuesto anual requerido para satisfacer estos requerimientos y necesidades.

Tabla 23 Presupuesto Necesidades y Requerimientos Iniciales

Inversión en Propiedad Planta y Equipo			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Muebles y Enseres			3.200,00
10	Escritorios	200,00	2.000,00
14	Sillas	50,00	700,00
1	Mesa sala de reuniones	500,00	500,00
Equipo de Oficina			1.100,00
10	Teléfonos	80,00	800,00
1	Central Telefónica	300,00	300,00
Equipo de Computación			8.457,85
10	Laptops Notebook Lenovo Ip330-14Ast	597,32	5.973,20
1	Impresora Multifunción RICOH MP C307SP	2.484,65	2.484,65
Total Inversión Propiedad Planta y Equipo			12.757,85

Gastos Pre operacionales	
Adecuación Instalaciones	1.000,00
Página WEB	600,00
Diseño Sistema Web	2.000,00
Total Gasto Pre operacional	3.600,00

4.4. Plan de compras (Contratación de servicios externos)

Para el correcto desarrollo de la compañía se requiere contratar servicios externos en el área legal, contable y tecnológica para la cual se mantendrá una cartera de proveedores identificada que prestará los servicios de forma mensual. Con respecto a la asesoría tecnológica enfocada de inicio en el diseño de la página web, mantenimiento de esta y desarrollo del sistema web para la ejecución de la actividad de la consultora ya se incluyeron en presupuestos anteriores los valores a pagar por el servicio, con respecto a las asesoría contable y legal los valores que se muestran a continuación son parte del presupuesto requerido:

Tabla 24 Presupuesto contratación de servicios externos

Proveedor	Periodicidad	Monto Mensual	Monto Anual
Estudio Jurídico	Mensual	\$300	\$3.600
Outsourcing Contable	Mensual	\$400	\$4.800
		TOTAL	\$8.400

4.5. KPI de desempeño de la prestación del servicio

El servicio oferta satisfacción de necesidades dentro de las organizaciones que lo contratan, por lo que en Strategic Mind se manejarán KPI orientados a evaluar el cumplimiento de la gestión tanto en el área de Consultoría como en el área Comercial

Área de Consultoría

Tabla 25 KPI Área de Consultoría

CONSULTORIA					
Actividad Clave	KPI	Meta		Evaluado	Responsable
Utilizar al máximo los recursos disponibles (capacidad de Talento Humano en el área de consultoría) para la prestación de los diferentes subsistemas	Procesos de Selección efectuados al año	36		Consultor Especializado en selección	
	Estudios de Clima Laboral efectuados al año	24	# Horas Trabajadas/ Subsistema	Consultor especializado en Estudios de Clima Laboral	
	Evaluaciones de desempeño efectuadas al año	48	s Ejecutados al año	Consultor especializado en Evaluación de Desempeño	
	Gestión de Nómina efectuada al año	36		Consultor especializado en Gestión de Nómina	
Cumplimiento en tiempos de respuestas y cronogramas establecidos para la prestación de los diferentes subsistemas	Cronogramas para la ejecución de procesos de selección	3 semanas		Consultor Especializado en selección	Socio Gerente de Consultoría
	Cronogramas para la ejecución de estudios de Clima Laboral	4 semanas	# de Subsistemas entregados al año /#	Consultor especializado en Estudios de Clima Laboral	
	Cronogramas para la ejecución de evaluaciones de desempeño	2 semana	Horas trabajadas al año	Consultor especializado en Evaluación de Desempeño	
	Cronogramas para la ejecución de gestión de nómina	1 semana		Consultor especializado en Gestión de Nómina	

Área Comercial

Tabla 26 KPI Área Comercial

COMERCIAL					
Actividad Clave	KPI	Meta		Evaluado	Responsable
Lograr ventas que cubran la capacidad instalada y recursos disponibles de la empresa	Procesos de Selección vendidos al año	36			Líder y equipo comercial
	Estudios de Clima Laboral vendidos al año	24	Subsistema Vendido/ Capacidad Operativa Instalada		
	Evaluaciones de desempeño vendidos al año	48			
	Gestión de Nómina vendidos al año	36			
Efectuar un servicio post venta que genere la fidelización de clientes y el incremento en ventas equivalente al 3% anual en base al crecimiento promedio de esta Industria	Incremento en la contratación de Procesos de Selección	37			Socia - Gerente de Consultoría
	Incremento en la contratación de Estudios de Clima Laboral	25	Ventas Año Anterior / Ventas Año Actual	Líder y equipo comercial	
	Incremento en la contratación de Evaluaciones de desempeño	49			
	Incremento en la contratación de Gestión de Nómina	37			

4.6. Conclusiones del capítulo

- El proyecto analizado considera como claves: las actividades de prestación de los diferentes subsistemas, así como el servicio post venta, cada uno ejecutado por el área correspondiente según se definió en el organigrama estructural de la compañía.
- Strategic Mind busca atender a los clientes basado en el cumplimiento de los objetivos específicos en términos de tiempo y entregables oportunos, la empresa busca que cada servicio sea prestado en base a un cronograma debidamente aprobado al momento de la contratación del servicio, la idea es generar satisfacción al momento de que el entregable propuesto sea recibido por el cliente en los tiempos planteados.
- Los KPI diseñados atienden a la necesidad de garantizar cumplimiento de los objetivos de la Consultora, es importante para el crecimiento el hecho de utilizar al 100% la capacidad instalada y los recursos disponibles. Se plantea un objetivo de crecimiento conservador en base a que el mercado en este tipo de servicios promedia un 3% de incremento anual.

CAPITULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para el desarrollo del plan financiero

Durante el desarrollo del presente plan de negocios se han determinado los diferentes presupuestos que forman parte de los requerimientos y cumplimiento de objetivos financieros y de crecimiento, se han definido hasta el momento: Presupuestos para el desarrollo de estrategias de Mercadeo, Presupuesto de Legalización de la compañía, plan de compras (enfocado en los proveedores que se contratarán), adicional a ello se determinó información clave para proyectar las ventas de la Consultora enfocadas en la capacidad que se pretende instalar, es preciso determinar también los supuestos necesarios para el diseño del plan financiero.

Tabla 27 Supuestos generales del Plan Financiero

SUPUESTOS		FUENTE
Inflación Promedio	3%	Se ha tomado como referencia el promedio inflacionario desde del periodo 2015-2016
Tasa de crecimiento de la industria de servicios administrativos y de apoyo (CIUU N)	3%	Según datos de la Superintendencia de Compañías, el crecimiento de la Industria de este tipo de servicios es el que se ha tomado como referencia
Proyección de Ventas	3%	Bajo un perfil conservador el proyecto se manejará en base al promedio de crecimiento de la Industria
Mercado Objetivo	3.395	Dato obtenido luego de determinar una muestra según cifras oficiales del INEC
Ventas de contado	80,0%	Política de la Empresa
Ventas a crédito	20,0%	Política de la Empresa
Período de cuentas por cobrar	30 días	Política de la Empresa
Compras de contado	100%	Política de la Empresa
Costo del crédito (Ban Ecuador)	10,21%	BanEcuador

Bajo el mismo parámetro de relevancia se determinaron datos importantes en referencia a la operatividad en cuanto al manejo de Salarios, Depreciaciones, Estructura de Capital, Impuestos.

Tabla 28 Supuestos específicos 1 del Plan Financiero

Sueldos y Salarios				Depreciaciones y Amortizaciones		Estructura de Capital Impuestos		
Sueldo básico Unificado	Aporte Patronal	Aporte Personal	Participación de Utilidades	Vida Útil Equipos de Computación	% Anual de Depreciación	Deuda	Patrimonio	A la Renta
400	11,15%	9,45%	15%	3	33%	30%	70%	25%

La Elaboración del Plan Financiero partió con la determinación de los supuestos de Inversión para el proyecto, cifras que fueron obtenidas de cada uno de los presupuestos determinados para la ejecución de la correcta gestión de la empresa, se determinaron: Monto de inversión en Propiedad, Planta y Equipo, Monto de Gastos de Organización e Instalación, Monto de Gastos Pre operacionales, así como el requerimiento específico de Capital de Trabajo, la cifra que se requiere para arrancar con el proyecto es \$ 34.977.

Tabla 29 Supuestos específicos 2 del Plan Financiero

Supuestos Inversión Inicial	
Inversión en Propiedad Planta y Equipo	12.758
Inversión en Gastos de Organización e Instalación	4.894
Inversión en Gastos Pre operacionales	3.600
Capital de Trabajo	13.725
Total Inversión Inicial	34.977

Se plantea iniciar el proyecto con capital propio de los accionistas y la diferencia se financiará por medio de un crédito bancario, por razones de evaluación en cuanto a tasas de interés y facilidades para la obtención de financiamiento se ha decidido solicitar un crédito a BanEcuador. La estructura del capital para el financiamiento inicial será generada en un 57% por los accionistas y en un 43% por el financiamiento externo que se extenderá para el pago por el periodo de 3 años a una tasa anual de interés del 10,21%, con cuotas fijas de \$ 482,32.

Tabla 30 Estructura de Financiamiento Inicial

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	57%	19.977,05
	Deuda L/P	43%	15.000,00
Monto	15.000,00		
Tasa de interés	10,21%	Anual	0,85% mensual
Plazo	3	Años	36 meses
Pagos mensuales fijos	482,32		

En base a los supuestos específicos del proyecto se determinaron datos clave que más adelante permitirán la proyección de resultados durante los 5 primeros años de gestión, se determinaron los rubros por concepto de Remuneraciones

que percibirá el equipo de Strategic Mind, y se los proyectó a 5 años tomando como base el promedio de incremento salarial en Ecuador, durante el periodo 2015-2020, la proyección determinó un incremento promedio del 9,20%, las remuneraciones planteadas se basan las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo en cuanto a las remuneraciones mínimas sectoriales, según el tipo de actividad que se realiza. El monto que Strategic Mind pagará a sus colaboradores durante el primer año de gestión es \$ 118.776,60 el mismo que será proyectado según el promedio de incremento salarial antes citado.

Tabla 31 Cálculo anual por concepto de Remuneraciones

SALARIOS PARA EL PRIMER AÑO		SUELDO BASICO =		400,00		12,15%		AÑO 1
CARGO	No.	Sueldo base mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cua	Vacaciones	Aporte IESS	
AREA DE CONSULTORÍA								
Socia Gerente de Consultoría	1	1.500,00	1.500,00	125,00	33,33	62,50	182,25	22.837,00
Consultor Especializado en Selección	1	800,00	800,00	66,67	33,33	33,33	97,20	12.366,40
Consultor Especializado en Estudios de Clima Laboral	1	800,00	800,00	66,67	33,33	33,33	97,20	12.366,40
Consultor Especializado en Evaluación de Desempeño	1	800,00	800,00	66,67	33,33	33,33	97,20	12.366,40
Consultor Especializado en Gestión de Nómina	1	800,00	800,00	66,67	33,33	33,33	97,20	12.366,40
Consultor Junior de Nómina	2	500,00	1.000,00	83,33	66,67	41,67	121,50	15.758,00
TOTAL								88.060,60
AREA DE VENTAS								
Socio Gerente Comercial	1	1.500,00	1.500,00	125,00	33,33	62,50	182,25	22.837,00
Asistente Comercial	1	500,00	500,00	41,67	33,33	20,83	60,75	7.879,00
	7	5.200,00	5.700,00	475,00	233,33	237,50	692,55	30.716,00

Se determinaron las depreciaciones que sufrirán los activos fijos que serán propiedad de la empresa y que fueron planteados dentro de la inversión en propiedad, planta y equipo.

Tabla 32 Cálculo depreciaciones activos fijos

CUENTA	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Q.	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	Vida Util (años)	Depreciacion Anual
Equipo de Computación	Laptops Notebook Lenovo Ip330-14Ast	10	\$ 597,32	\$ 5.973,20	1971,156	33%	3	1.334,01
	Impresora Multifunción RICOH MP C307SP	1	\$ 2.484,65	\$ 2.484,65	819,9345	33%	3	554,91
	Central Telefónica	1	\$ 300,00	\$ 300,00	99	33%	3	67,00
	TOTAL			\$ 8.757,85				\$ 1.955,92
Muebles y Enseres	Escritorios	10	\$ 200,00	\$ 2.000,00	200	10%	10	180,00
	Mesa sala de reuniones	1	\$ 500,00	\$ 500,00	50	10%	10	45,00
	TOTAL			\$ 2.500,00				\$ 225,00
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 11.257,85	TOTAL DEPRECIACION			\$ 2.180,92

Una vez determinados los supuestos necesarios para la elaboración del Plan Financiero, se procede a desarrollar los Estados Financieros del proyecto con el fin de analizar las verdaderas proyecciones del proyecto y bajo esta premisa determinar la factibilidad y sostenibilidad del proyecto.

5.2. Estados Financieros Projectados

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 33 Estado de Resultados Projectado

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	STRATEGIC MIND				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Procesos de Selección	\$96.000,00	\$98.880,00	\$101.846,40	\$104.901,79	\$108.048,85
Estudios de Clima Laboral	\$54.000,00	\$55.620,00	\$57.288,60	\$59.007,26	\$60.777,48
Evaluación de Desempeño	\$16.800,00	\$17.304,00	\$17.823,12	\$18.357,81	\$18.908,55
Gestión de Nómina	\$20.400,00	\$21.012,00	\$21.642,36	\$22.291,63	\$22.960,38
TOTAL INGRESOS	\$187.200,00	\$192.816,00	\$198.600,48	\$204.558,49	\$210.695,25
UTILIDAD BRUTA	\$187.200,00	\$192.816,00	\$198.600,48	\$204.558,49	\$210.695,25
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos Sueldos	\$118.776,60	\$122.339,90	\$126.010,09	\$129.790,40	\$133.684,11
Gasto suministros de oficina	\$542,40	\$558,67	\$575,43	\$592,70	\$610,48
Gastos Servicios básicos e internet	\$4.560,00	\$4.696,80	\$4.837,70	\$4.982,84	\$5.132,32
Gasto Paquete anual de pruebas	\$3.000,00	\$3.090,00	\$3.182,70	\$3.278,18	\$3.376,53
Gastos Organización y Legalización	\$4.894,00				
Arriendo	\$10.800,00	\$11.124,00	\$11.457,72	\$11.801,45	\$12.155,50
Gastos de Publicidad	\$9.400,00	\$9.682,00	\$9.972,46	\$10.271,63	\$10.579,78
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$151.973,00	\$151.491,37	\$156.036,11	\$160.717,19	\$165.538,71
UTILIDAD(PÉRDIDA) OPERACIONAL	\$35.227,00	\$41.324,63	\$42.564,37	\$43.841,30	\$45.156,54
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	\$35.227,00	\$41.324,63	\$42.564,37	\$43.841,30	\$45.156,54
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$5.284,05	\$6.198,69	\$6.384,66	\$6.576,19	\$6.773,48
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$29.942,95	\$35.125,94	\$36.179,71	\$37.265,10	\$38.383,06
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$7.485,74	\$8.781,48	\$9.044,93	\$9.316,28	\$9.595,76
UTILIDAD NETA PARA LOS SOCIOS	\$22.457,21	\$26.344,45	\$27.134,79	\$27.948,83	\$28.787,29

El informe financiero que se presenta, permite analizar las proyecciones de gastos e ingresos futuros que genera el proyecto durante los cinco primeros años de gestión, con base a este pronóstico se puede determinar que considerando los diferentes promedios: incremento en inflación, crecimiento de la industria, promedio de incremento salarial, el proyecto generaría utilidad desde el primer año de gestión, El Estado, los accionistas y los colaboradores serán beneficiarios de la Utilidad que Strategic Mind genere, para llegar a esta conclusión se han tomado en cuenta las ventas proyectadas, así como todos los gastos operacionales en los que incurriría la empresa para su correcto desempeño.

5.2.2. Estado de Situación o Balance General

Tabla 34 Balance General

	BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Equivalentes de Efectivo		\$41.523,89	\$50.318,51	\$53.766,63	\$53.825,93	\$57.351,24
Ctas por cobrar Clientes		\$3.120,00	\$3.213,60	\$3.310,01	\$3.409,31	\$3.511,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$44.643,89	\$53.532,11	\$57.076,64	\$57.235,24	\$60.862,83
ACTIVO FIJO						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
EQUIPO DE CÓMPUTACIÓN		\$8.757,85	\$8.757,85	\$8.757,85	\$8.757,85	\$8.757,85
(-)DEPRECIACIÓN ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN			-\$1.955,82	-\$3.911,64	-\$5.867,46	-\$7.823,28
MUEBLES Y ENSERES		\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
(-)DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES			-\$225,00	-\$450,00	-\$675,00	-\$900,00
TOTAL ACTIVO FIJO		\$11.257,85	\$9.077,03	\$6.896,21	\$4.715,39	\$2.534,57
TOTAL ACTIVO	\$34.977,05	\$55.901,74	\$62.609,14	\$63.972,85	\$61.950,63	\$63.397,40
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
INTERES POR PAGAR		\$1.324,73				
15% TRABAJADORES		\$4.956,91	\$5.871,56	\$6.057,52	\$6.576,19	\$6.773,48
25% RENTA		\$7.022,29	\$8.318,04	\$8.581,48	\$9.316,28	\$9.595,76
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		\$4.501,12				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$17.805,06	\$14.189,59	\$14.639,00	\$15.892,47	\$16.369,25
PASIVO NO CORRIENTE						
INTERES POR PAGAR			\$843,04	\$309,80		\$0,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	15.000,00		\$4.982,82	\$5.516,06		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$0,00	\$5.825,86	\$5.825,86	\$0,00	\$0,00
TOTAL PASIVO		\$17.805,06	\$20.015,45	\$20.464,86	\$15.892,47	\$16.369,25
PATRIMONIO						
CAPITAL		\$13.725,20	\$13.725,20	\$13.725,20	\$13.725,20	\$13.725,20
RESERVA LEGAL		\$3.304,61	\$3.914,37	\$4.038,34	\$4.384,13	\$4.515,65
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$21.066,88	\$24.954,12	\$25.744,45	\$27.948,83	\$28.787,29
TOTAL PATRIMONIO		\$38.096,68	\$42.593,69	\$43.507,99	\$46.058,16	\$47.028,15
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO		\$55.901,74	\$62.609,14	\$63.972,85	\$61.950,63	\$63.397,39
		0,00	-0,00	0,00	0,00	-0,00

Se procedió con la elaboración del Balance General con el fin de determinar la situación económica financiera del proyecto durante los cinco primeros años de la gestión, enfocando las cifras obtenidas a los objetivos financieros citados en capítulos anteriores se evidencia que la empresa tendrá un manejo sostenible, existe liquidez en la empresa, la empresa está operando en su mayoría con recursos propios.

5.2.3. Resumen Flujo de Efectivo

Tabla 35 Flujos de Efectivo

<i>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</i>	-34.977,05	23.247,80	27.135,04	27.925,37	27.948,83	28.787,29
<i>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</i>	-19.977,05	17.902,15	21.593,28	22.203,91	27.948,83	28.787,29

Los flujos de caja que se obtendrán son atractivos, se evidencian cifras acordes a las proyecciones estimadas, la política de la empresa enfocada en la generación de ventas al 80% de contado demuestra ser eficiente. La generación de flujos de efectivo positivos en la compañía brinda al inversionista (socios) la garantía de que en el periodo de análisis la empresa no sufrirá por falta de liquidez para atender sus obligaciones y más adelante generar rentabilidad.

5.2.4. Análisis de Relaciones Financieras

5.2.4.1. Principales Índices Financieros

Se pretende determinar el estado de la gestión de la compañía durante el primer año, por ello se desarrollan a continuación una serie de ratios financieros que permiten determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a su manejo económico y financiero, el objetivo de este análisis es definir estrategias a largo plazo cimentadas en la realidad de la empresa.

Tabla 36 Índices Financieros

Liquidez

No	INDICE FINANCIERO	FORMULA	DATOS	RESULTADO
1	Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	50895,74 17805,056	2,9 Se tiene \$2,9 en activos circ. para cubrir \$1 de pasivo circulante
2	Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$	47775,74 17805,056	2,68 Se tiene \$2,68 en efectivo para cubrir \$1 de pasivo circulante
3	R.CTN a activos totales	$\frac{\text{Capital de trab.neto}}{\text{Activos totales}}$	44348,534 62153,59	71,4% En la compañía existe un porcentaje de liquidez del 71,4% lo que muestra que la empresa dispone de los recursos para atender sus pocas obligaciones de financiamiento con terceros

Solvencia a Largo Plazo

No	INDICE FINANCIERO	FORMULA	DATOS	RESULTADO
1	Razón de deudas totales	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	17805,056 62153,59	0,29 Se tiene \$0,29 de deuda por cada dólar de activos, por consiguiente existen \$0,71 en Patrimonio.
2	Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$	17805,06 44348,534	0,40 Por cada \$1 de Patrimonio existen 0,40 que representan una obligación con terceros

Medidas de Rentabilidad

No	INDICE FINANCIERO	FORMULA	DATOS	RESULTADO
1	Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	21066,876 187200 0,113	La empresa genera mas de \$0,11 por cada dólar de venta
2	Rendimiento sobre activo (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	21066,876 62153,59 33,9%	La empresa genera el 33,9% sobre el activo invertido en la empresa
3	Rendimiento sobre Patrin (RSC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	21066,876 44348,534 48%	La empresa genera el 48% de utilidad sobre la inversión en patrimonio

5.2.4.2. Análisis de la Inversión

Con el fin de determinar las proyecciones para el retorno de la inversión en el proyecto se procede a obtener la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), además es importante conocer el costo de oportunidad del proyecto para lo cual se empleará la metodología WACC.

Tabla 37 Supuestos análisis de la Inversión

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	5,80%
WACCC	6,15%
SUPUESTOS	
Tasa de Interés Libre de Riesgo	1,67%
Riesgo de Mercado de Acciones	0,45%
Beta desapalancado	0,03
Beta Apalancada	0,04
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación de Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Riesgo País	4,11%
Razón deuda/Capital	1
Costo de la Deuda Actual	10,21%

Tabla 38 Evaluación del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$-34.977,05	\$23.247,80	\$27.135,04	\$27.925,37	\$27.948,83	\$28.787,29
	\$23.247,80	\$50.382,83	\$78.308,20	\$106.257,03	\$135.044,32

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$-19.977,05	\$17.902,15	\$21.593,28	\$22.203,91	\$27.948,83	\$28.787,29
	\$17.902,15	\$39.495,44	\$61.699,35	\$89.648,18	\$118.435,47

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$77.715,21	VAN	\$79.010,04
IR	\$3,22	IR	\$4,96
TIR	68,05%	TIR	98,97%
Periodo Rec.	1,5	Periodo Rec.	1,6

El análisis efectuado refleja que la inversión será recuperable en 1,5 años, se ha obtenido un Valor Actual Neto de \$ 77.715,03 mayor a cero es decir el proyecto genera valor más allá del retorno por el capital que se invirtió así como una Tasa Interna de Retorno del 68% que responde al objetivo mismo de invertir bajo riesgo, obtener una rentabilidad que supera a la que usualmente se maneja en el mercado, en conclusión proyecto es viable y genera sostenibilidad para los inversionistas.

5.2.5. Impacto Económico, Social del Proyecto

El proyecto se enmarca en el desarrollo económico de las medianas empresas de la ciudad de Quito por medio de una gestión adecuada en el área de Talento Humano. Los servicios que se prestarán apoyan directamente a la gestión de aquellas empresas que buscan crecimiento sostenible por medio de la correcta Administración de su Talento Humano.

Strategic Mind en su afán de desarrollo y crecimiento apuesta por el apoyo a los jóvenes profesionales que buscan conocer de distintos giros de negocio y lo pueden obtener por medio de la consultoría.

5.3. Conclusiones del Capítulo

- La evaluación del proyecto se convierte en el punto de partida para determinar la factibilidad del emprendimiento, el análisis económico financiero efectuado, así como la determinación de flujos proyectados permitió darle un enfoque claro desde el punto financiero a los distintos parámetros que involucran la creación de una nueva empresa.
- El proyecto es viable y además sostenible económicamente durante el periodo proyectado, la idea de creación de una Consultora de Talento Humano genera valor para quienes están dispuestos a invertir en ella, las cifras obtenidas permiten determinar los objetivos financieros y de crecimiento son alcanzables.
- La elaboración del Plan Financiero plantea las bases para una toma de decisiones con sentido y objetividad, las hipótesis finalmente han sido comprobadas bajo un esquema numérico.
- El análisis financiero del proyecto se basa en datos históricos sobre el desenvolvimiento de la economía ecuatoriana, no se toman en cuenta cifras que hagan referencia al escenario de recesión que vive el país como resultado de la emergencia sanitaria generada por la pandemia, la idea es contar con la información de un proyecto que será aplicable cuando las condiciones del país sean normales lo que garantiza su factibilidad.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

El proyecto se desarrolla bajo la premisa de la creación de una Consultora de Recursos Humanos con domicilio fiscal en la ciudad de Quito, que atenderá los requerimientos y se enfocará en la satisfacción de necesidades del segmento identificado: Medianas Empresas, ya que se considera es un potencial mercado objetivo, que busca impulsar a la economía a través de prácticas eficientes en la Administración del Talento Humano.

Se han establecido los aspectos Macroeconómicos que involucra el proyecto, así como el grado de aceptación que existe actualmente para este tipo de servicios en la ciudad de Quito, la investigación se enfoca en analizar información obtenida tanto en fuentes cualitativas, así como cuantitativas que permite obtener un panorama claro de cómo se debería manejar una gestión eficiente en esta importante área de las organizaciones.

La filosofía de Strategic Mind atiende al hecho de brindar una asesoría externa que agregue valor a las organizaciones y les permita crecer de una manera sostenible en búsqueda de la competitividad, todo ello enfocado en el área de Talento Humano. Se han determinado las estrategias aplicables al proyecto, así como los recursos que involucra la creación de una Sociedad Anónima enfocada en atender al mercado con la posibilidad de contratar un servicio externo que apoye su gestión de forma especializada, garantizando el cumplimiento en torno a tiempos y entregables.

De inicio la empresa se enfocará en la prestación de distintos subsistemas, sin embargo, más adelante se planea diseñar nuevos servicios que incluyan una gestión integral de administración en el área de Talento Humano.

Las proyecciones efectuadas se han realizado bajo un criterio conservador que toma en cuenta durante los cinco primeros años de la gestión un crecimiento equivalente al 3% igual al promedio de la Industria de prestación de este tipo de servicios. El plan financiero desarrollado muestra cifras favorables que alientan a la idea de emprendimiento.

6.2. Recomendaciones

Definir todas aquellas variables o factores que se ven directamente relacionados al proyecto, ya que afectarían o favorecerían el correcto desarrollo de la gestión, analizar esta información es relevante para conocer de inicio el ambiente en el cual se estaría desarrollando un emprendimiento, el hecho de no analizar estos parámetros podría generar un escaso conocimiento del mercado y las oportunidades y amenazas que trae consigo.

Desarrollar una investigación ordenada y sustentada en un Marco Lógico Relacional es importante para acoplar la información verdaderamente relevante, el hecho de plantear preguntas de gestión, de investigación permite generar respuestas claras, ante la problemática que se busca sustentar y resolver.

La recomendación estratégica del proyecto es postergar su aplicabilidad para el momento en el que las condiciones macroeconómicas del país sean normales, el análisis desarrollado no ha tomado en cuenta datos en relación con las consecuencias de la emergencia sanitaria.

REFERENCIAS

- Adecco. (2019). *The Global Talent Competitiveness Index*. Fontainebleau, France: Bruno Lanvin and Felipe Monteiro, Editors.
- Banco Mundial. (2020). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Grupo Banco Mundial.
- BCE. (31 de 12 de 2019). *Reporte del Mercado Laboral 4to Trimestre 2019*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201912.pdf>
- BCE. (16 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Camino, S., & Aviles, P. (01 de 04 de 2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Panorama de la Inversión Empresarial en el: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-Sectorial-Inversion-Societaria-2018.pdf>
- Castillo, J. G., & Salas, C. M. (2018). Comparabilidad y ajustes metodológicos de las estadísticas laborales: El caso de la tasa de desempleo en Ecuador. *Estudios de Economía*, 113-145.
- Compañías, S. d. (17 de 04 de 2020). *Portal de Información / Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/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%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- CONSTITUCION. (06 de 10 de 2010). CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Deloitte. (2019). Tendencias del Capital Humano 2019. *RH en las Empresas*, 20-22.
- Economía, A. (28 de 05 de 2018). *América Economía*. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/estos-son-los-paises-de-latinoamerica-mas-preparados-en-materia-tecnologica>
- EDUCATIVA, I. N. (30 de 11 de 2016). *EVALUACION EDUCATIVA*. Obtenido de Resultados educativos, retos hacia la excelencia: http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/CIE_ResultadosEducativos-RetosExcelencia201611301.pdf
- FMI. (19 de 12 de 2019). *FMI*. Obtenido de COMUNICADO DE PRENSA No.19/478: imf.org/es/News/Articles/2019/12/19
- Gartner. (2020). Trabajo Digital: El Camino hacia un empleo mas colaborativo y eficiente. *RH en las Empresas*, 32-34.
- INEC. (31 de 10 de 2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Boletin_Tecnico_DIEE_2017.pdf
- INEC. (31 de 12 de 2019). *BOLETIN TECNICO DE EMPLEO*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- INEC. (01 de 04 de 2019). *Encuesta Estructural Empresarial*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2017/2017_ENESEM_Principales_Resultados.pdf
- INEC. (10 de 04 de 2020). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>

- INEC. (17 de 04 de 2020). *Sistema Integrado de Consultas*. Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/ciiu4_co.php
- Lideres, R. R. (22 de 03 de 2019). *Revista Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-teletrabajo-ecuador-talento-humano.html>
- Magretta, J. (2011). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial para la competencia y la estrategia*. Mexico, DF.: Grupo Editorial Patria, SA.
- MINISTERIO DE TRABAJO. (08 de 04 de 2015). REGLAMENTO A LA SUPRESION DE TERCERIZACION E INTERMEDIACIÓN LABORAL. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: Registro Oficial Suplemento 353. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/REGLAMENTO-A-LA-SUPRESION-DE-TERCERIZACION-E-INTERMEDIACION-LABORAL.pdf>
- Secretaria de Educación Superior, C. T. (01 de 01 de 2014). *INEC*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf
- SENESCYT. (18 de 06 de 2019). *Acuerdo para la innovación, clave del desarrollo económico de Ecuador, Boletín de prensa N° 153*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/acuerdo-para-la-innovacion-clave-del-desarrollo-economico-de-ecuador/>
- SENESCYT. (01 de 01 de 2019). *SENESCYT*. Obtenido de BOLETIN ANALITICO 2018: https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Boletin_Analitico_SENESCYT_Diciembre-2018.pdf
- SRI. (17 de 04 de 2020). Variación Promedio Ingresos Empresas según CIIU. Quito, Pichincha, Ecuador.

Trabajo, C. d. (12 de 09 de 2012). *Codigo de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Trabajo, M. d. (01 de 04 de 2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/actividades-complementarias/>

Trabajo, M. d. (19 de 04 de 2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo/>

ANEXOS

Anexo A. Modelo de Encuesta y Resultados

1. Encuesta aplicada a 92 medianas empresas de la ciudad de Quito

La presente encuesta ha sido creada con el fin de recopilar información en torno a la administración del Talento Humano por medio de una asesoría externa.

Por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas, y seleccione la o las respuestas que prefiera, su colaboración será un valioso aporte para la academia y en particular para el desarrollo de un proyecto de titulación.

Datos Generales

¿Cuál es su cargo en la compañía?

Gerente General

Gerente Financiero

Gerente Administrativo

Gerente de Talento Humano

Otro cargo

¿Cuántos colaboradores laboran en la compañía que representa?

De 1 a 9

De 10 a 49

De 50 a 99

De 100 a 199

DE 200 a mas

Preguntas de la Encuesta

1. ¿En la compañía que representa, existe un departamento de Talento Humano formalmente creado?

Si

No

2. ¿En la compañía que representa quien ejerce las funciones enfocadas en la Administración del Talento Humano?

Gerente General

Gerente Financiero

Gerente Administrativo

Gerente de Talento Humano

Otro funcionario

3. ¿En la compañía que representa se contrata servicios de asesoría externa? Si su respuesta es no, por favor pase a la pregunta 7

Si

No

4. ¿Con que frecuencia contrata servicios de asesoría externa en la empresa que representa?

Una vez al año

De forma mensual

Cuando tiene un requerimiento específico

5. ¿Cuál es el monto aproximado de su presupuesto anual que lo destina a contratar asesoría externa?

De \$ 1000 a \$ 3000

De \$ 3000 a \$ 5000

De \$ 5000 en adelante

6. ¿En alguna ocasión ha contratado servicios externos en el área de Talento Humano?

Si

No

7. ¿Estaría dispuesto a contratar asesoría externa en referencia a la gestión y administración del Talento Humano de la compañía que representa? Si su respuesta es no, por favor pase a la pregunta 11

Si

No

8. ¿Qué tipo de servicios en el área de Talento Humano, le parecen interesantes en una consultoría externa?

Selección de Personal

Gestión de Nómina

Evaluación de Desempeño

Estudios de Clima Laboral

Todas las anteriores

Otros

9. ¿Cree que la asesoría externa en el área de Talento Humano puede convertirse en un aliado estratégico para el desarrollo de las actividades de la empresa que representa?

Si

No

10. ¿Por qué medios le interesaría conocer sobre servicios de consultoría externa en el área de Talento Humano?

Redes Sociales

Visita en sus oficinas

Propuestas digitales

Otro

11. ¿Qué elementos influyen en su decisión al momento de contratar servicios de asesoría externa?

Precio

Atención oportuna y personalizada

Trayectoria de los consultores en el mercado

Nivel de especialización de los consultores

Todas las anteriores

¡Gracias por su colaboración!

2. Tabulación / Resultados

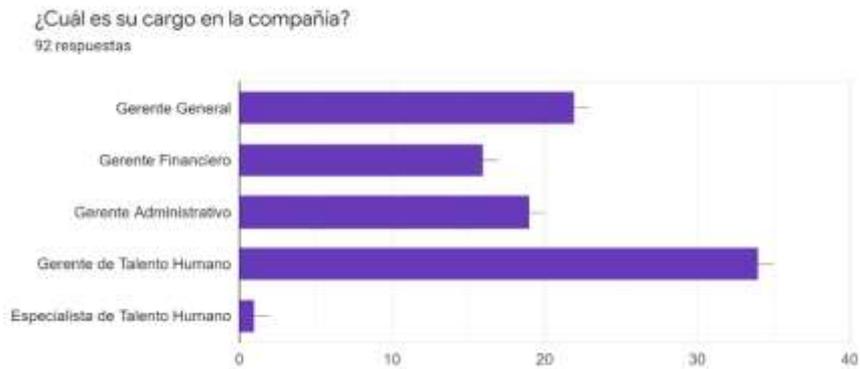


Figura 17 Pregunta 1 de Información Encuesta

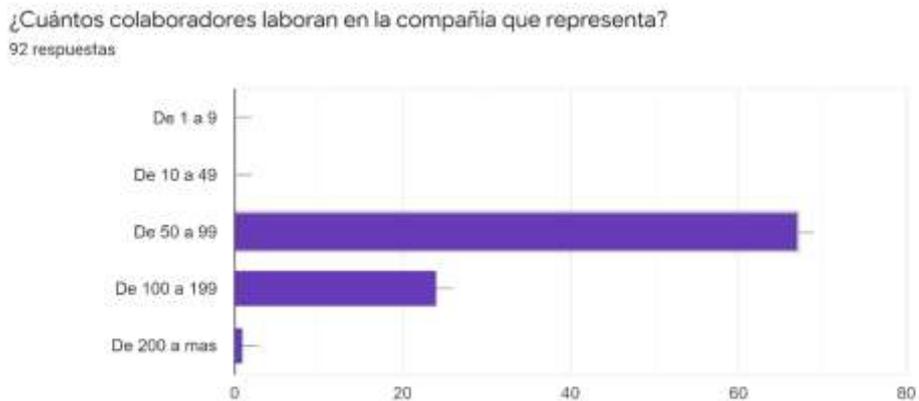


Figura 18 Pregunta 2 de Información Encuesta

Preguntas de la Encuesta

1. ¿En la compañía que representa, existe un departamento de Talento Humano formalmente creado?

92 respuestas

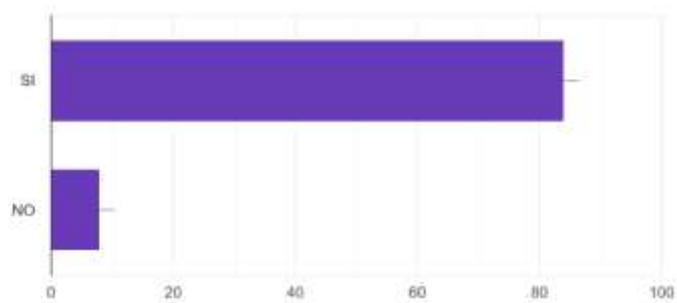


Figura 19 Pregunta 1 Encuesta

2. ¿En la compañía que representa quien ejerce las funciones enfocadas en la Administración del Talento Humano?

92 respuestas

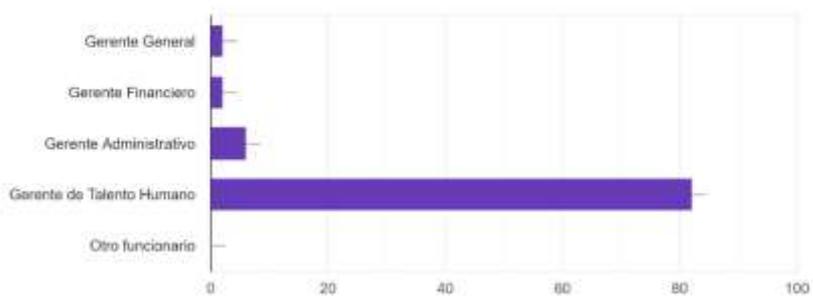


Figura 20 Pregunta 2 Encuesta

3. ¿En la compañía que representa se contrata servicios de asesoría externa? Si su respuesta es no, por favor pase a la pregunta 7

92 respuestas

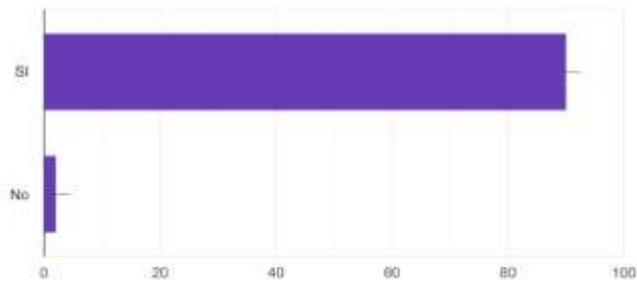


Figura 21 Pregunta 3 Encuesta

4. ¿Con que frecuencia se contratan servicios de asesoría externa en la empresa que representa?

90 respuestas

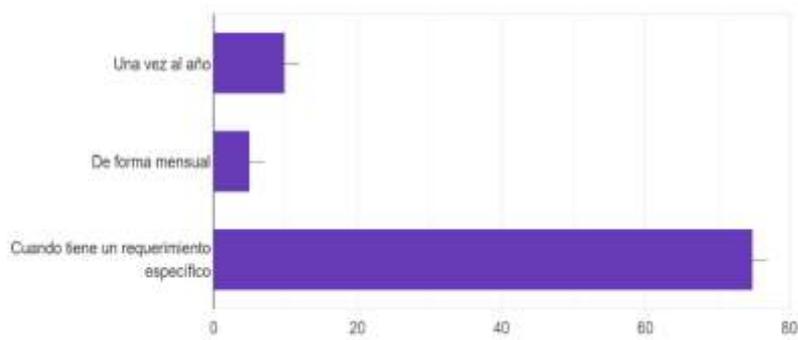


Figura 22 Pregunta 4 Encuesta

5. ¿Cuál es el monto aproximado de su presupuesto anual que lo destina a contratar asesoría externa?

90 respuestas

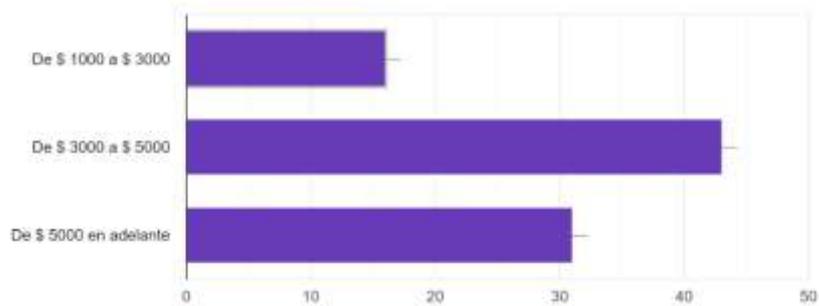


Figura 23 Pregunta 5 Encuesta

6. ¿En alguna ocasión ha contratado servicios externos en el área de Talento Humano?

84 respuestas

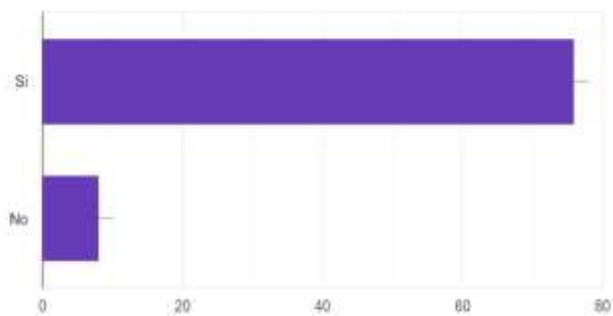


Figura 24 Pregunta 6 Encuesta

7. ¿Estaría dispuesto a contratar asesoría externa en referencia a la gestión y administración del Talento Humano de la compañía que representa? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 11
92 respuestas

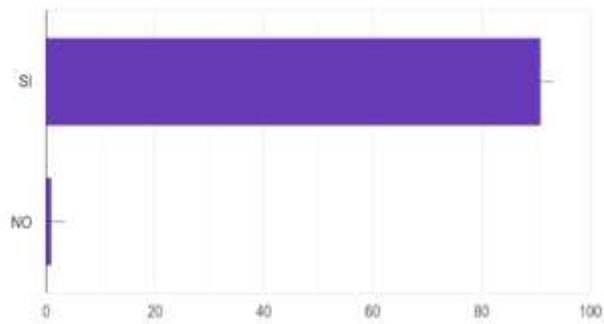


Figura 25 Pregunta 7 Encuesta

8. ¿Qué tipo de servicios en el área de Talento Humano, le parecen interesantes en una consultoría externa?
91 respuestas

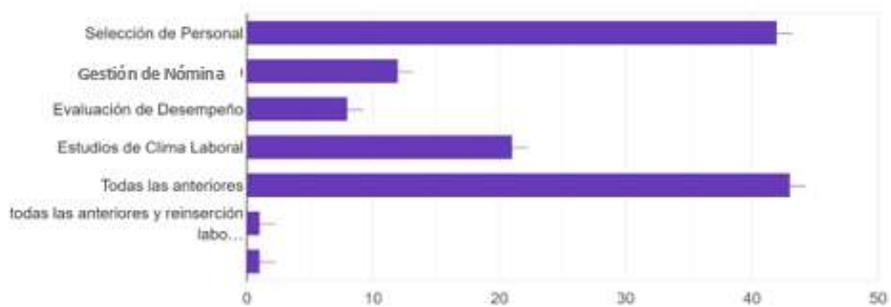


Figura 26 Pregunta 8 Encuesta

9. ¿Cree que la asesoría externa en el área de Talento Humano puede convertirse en un aliado estratégico para el desarrollo de las actividades de la empresa que representa?

92 respuestas

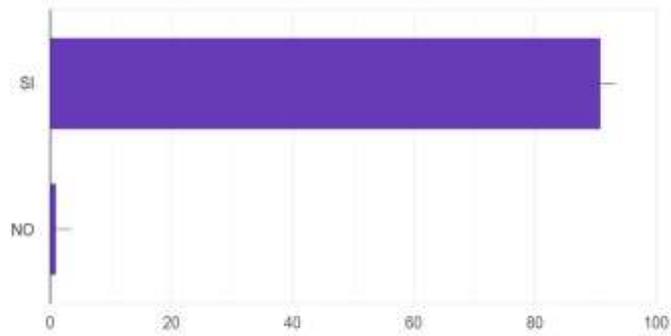


Figura 27 Pregunta 9 Encuesta

10. ¿Por qué medios le interesaría conocer sobre servicios de consultoría externa en el área de Talento Humano?

92 respuestas

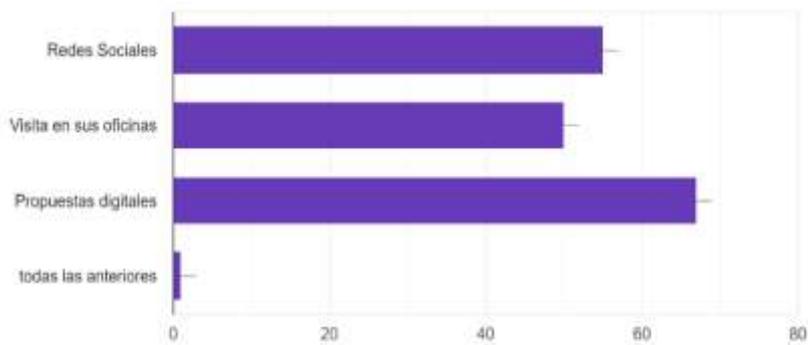


Figura 28 Pregunta 10 Encuesta

11. ¿Qué elementos influyen en su decisión al momento de contratar servicios de asesoría externa?

92 respuestas

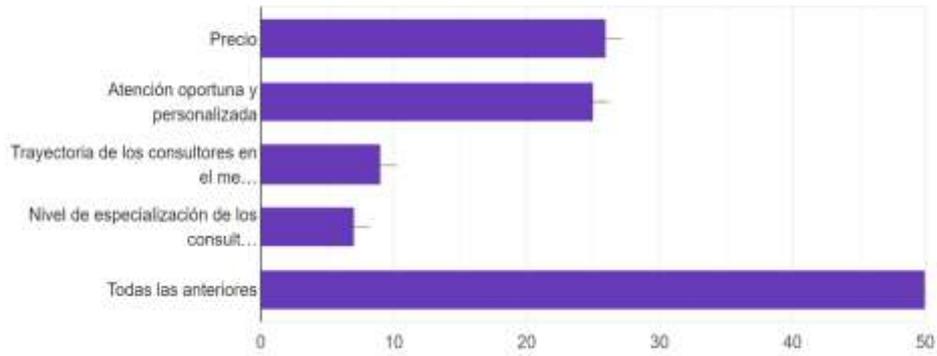


Figura 29 Pregunta 11 Encuesta

Anexo B. Formato De Entrevistas

Gerentes de Empresas (Posibles clientes)

1. ¿Cómo se administra el Talento Humano en la empresa que representa?
¿Quién ejerce la administración?
2. ¿Cree usted que la gestión adecuada del Talento Humano es un punto clave para el correcto desarrollo organizacional?
3. ¿En alguna ocasión ha contratado servicios de asesoría externa en el área de Talento Humano? ¿Con que empresa o empresas ha trabajado?
4. ¿Los servicios que le han prestado asesores externos ha sido un aporte adecuado para la organización que representa?
5. ¿Cree que las tarifas que los consultores externos cobran por sus servicios son las adecuadas? ¿Están acorde a su presupuesto?
6. ¿En su empresa se destina un presupuesto para gestiones relacionadas al área de Talento Humano (¿Capacitación, Evaluación de Desempeño, ¿entre otras?
7. ¿Por qué medios le gustaría estar informado sobre diversas propuestas de asesoría en el área de Talento Humano?

Consultores Externos (Competencia)

1. ¿Cuán demandados son los servicios de asesoría externa relacionados al área de Talento Humano en la ciudad de Quito?
2. ¿Qué tipo de empresas son las que usualmente contratan este tipo de servicios?
3. ¿Cuáles son los servicios que más demandan las empresas en Quito, en torno a la gestión del Talento Humano?
4. ¿Su gestión ha aportado de alguna manera en el aumento de la productividad y el desarrollo de las organizaciones que le han contratado?
5. ¿Cree que existe mercado para este tipo de servicios?
6. ¿En base a que parámetros se establecen sus tarifas?

Gestores de Talento Humano (Administradores del Talento Humano)

1. ¿De qué manera se administra el Talento Humano en la organización que labora?
2. ¿Cree es que necesario que los profesionales que administran el Talento Humano este realmente especializados en esta área?
3. ¿En algún momento se ha contratado asesoría externa en el área de Talento Humano?
4. ¿La asesoría contratada generó un beneficio para la organización?
5. ¿Qué opina de la asesoría externa en el área de Talento Humano?
6. ¿Con que frecuencia se contratan este tipo de servicios?
7. ¿Para qué subsistemas o actividades de administración del Talento Humano se contrata asesoría externa?
8. ¿Cree que la asesoría es un aliado estratégico?

Anexo C. Competencia Actual

Tabla 39 Empresas de la ciudad de Quito CIUU 78300

RUC	NOMBRE COMPAÑIA
1791875834001	ADIBCCOBUSINESS S.A.
1791414004001	ADIBCCOIBERIA S.A.
1792488338001	ASESORES EMPRESARIALES ECRAMENF CIA. LTDA.
1792147573001	ASOSERVICES CIA. LTDA.
1792083095001	BIZSTRATEGIC S.A.
0992295007001	BLICOPA S.A.
1792037247001	BPWORK SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.
1792395036001	CENTRO INTEGRAL DE PSICOLOGIA CIPSUPERAR CIA. LTDA.
1791957224001	CERLABIN CIA. LTDA.
1791773918001	COMPAÑIA FLORES DIAZ COMPRD CIA. LTDA
1791409663001	COMPAÑIA GLOBAL COMGLÓ CIA. LTDA.
1791291336001	CORPSISTEM CIA. LTDA.
1792492076001	DCIE ECUADOR CONSULTORA S.A.
1791858192001	EMPRESA DE PROVISION DE PERSONAL E.P.P. CIA. LTDA.
1791937951001	EVOLVE CIA. LTDA.
1791176885001	EXEQUISERV S.A.
1791319400001	EXPERTOS TEMPORALES EXPERTEMPORI S.A.
1792057221001	GENTYPER S.A.
1792951823001	GLOBAL-TRUE-ADVISORS S.A.
1792143837001	GLOBIMYSTA S.A.
1792094674001	HECVASO COMPAÑIA DE INTERMEDIACION LABORAL CIA LTDA
1791404955001	ICBSERVA S.A.
1792457645001	INTEGRITYMETER SERVICIOS CONFIABLES ECUADOR S.A.
1791975332001	JALTERF S.A.
1791240716001	LINEA DE APOYO APOYLINEA CIA. LTDA.
1791956079001	LISTOSGROUP S.A.
1791821319001	MARIA DEL CARMEN MONCAYO Y COMPAÑIA MCM S.A.
1791756938001	MIDIAM S.A.
1792149282001	NEXOSTALENT S.A.
1792042585001	NOMINASTRAB S.A.
1792560985001	PAEVE S.A.
1791229463001	PERSONAL EFICIENTE PEREEF CIA. LTDA.
1792581605001	PLUSHEADHUNTERS CONSULTING & TRAINING CIA.LTDA.
1792908957001	PLUSSAFETY CIA.LTDA.
1792528119001	PLUSTALENT S.A.
1791873955001	PROFESSIONAL STAFF MANAGEMENT S.A
1791971779001	REDLABOR INTERMEDIACION LABORAL CIA. LTDA.
1792045401001	SAATPOTENCIAL HUMAN RESOURCES CIA. LTDA.
1791357817001	SEPROFE SERVICIOS PROFESIONALES DE PERSONAL S.A.
1792109116001	SERVICIOS EFICIENTES DE PERSONAL SEREFIPER CIA. LTDA.
1792055992001	SERVICIOS EXPLENUM CIA. LTDA.
1791318994001	SERVICIOS SERVIAUPITER CIA. LTDA.
1791926765001	SIAVA CIA. LTDA.
1791973909001	SULIZBY ADMINISTRACION S.A.
1791871545001	SOLUCIONES ECUATORIANAS DE PERSONAL SOECPER S.A.
1792352888001	TALENT SOLUTIONS SOLUCIONES INTEGRALES DE TALENTO HUMANO CIA. LTDA.
1792127084001	THREPERSON S.A.
1791811771001	TOTAL PROFESSIONAL SERVICES CIA. LTDA
1791978188001	WORKFORCE S.A.

Adaptado de (Compañías, 2020)

Anexo D. Marco Lógico

Tabla 40 Marco Lógico Diseño de la Investigación

Pregunta de Gestión	Preguntas de Búsqueda	Hipótesis	Preguntas de Investigación		
<p>¿Se podría crear en Quito una Consultora de Talento Humano, a manera de canal o recurso para aumentar el rendimiento de las medianas empresas?</p>	<p>¿Cómo está conformada la oferta actual de servicios relacionados a la administración del Talento Humano que se maneja en el mercado específicamente para satisfacer las necesidades de las medianas empresas de la ciudad de Quito?</p>	<p>En la ciudad de Quito las medianas empresas efectúan la gestión de administrar el talento humano con sus recursos internos, sin embargo varias empresas apuestan por la externalización de algunas actividades clave en este segmento para obtener resultados y mejorar su rendimiento</p>	<p>¿ Como se maneja actualmente la administración del Talento Humano en las empresas de la ciudad de Quito?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El entorno macroeconómico, social y legal, motiva a las organizaciones del Ecuador para invertir en la gestión de Talento Humano? 2. ¿ Las empresas respetan y se manejan en torno a la Normativa Legal Laboral? 3. ¿ Las empresas por lo general tienen un departamento de Recursos Humanos ? 4. ¿ Cual es el perfil de la persona que maneja el área de Talento Humano? 5. ¿ Las empresas se preocupan por las necesidades de sus colaboradores? 6.¿ Los empleadores son flexibles en términos de horarios y modalidades de trabajo? 7.¿ Usualmente quien toma las desiciones en torno a la Administración del Talento Humano? 	
	<p>O F E R T A</p>			<p>¿ Existen asesores externos que presenten servicios relacionados a la administración del Talento Humano?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿ Cuántas empresas compiten en el mercado de la asesoría externa en el área de Talento Humano? 9 ¿ Los servicios que prestan los asesores externos se enfocan en la gestión operativa o estratégica de la administración del Talento Humano? 10. ¿ Existe evidencia en cuanto a una mejora de rendimiento en las empresas obtenido a partir de una asesoría externa en el área de Talento Humano? 11 ¿ Que tipo de servicios ofertan los consultores externos de Talento Humano? 12 ¿Cuál es el nivel de especialización que ofertan los consultores externos ? 13. ¿ Cual es el beneficio de optar por una asesoría externa en lugar de invertir en la creación de un departamento de Talento Humano y contratar personal especializado?
	<p>D E M A N D A</p>	<p>¿ Qué tipo y cuan especializados son los servicios que demandan las medianas empresas de la ciudad de Quito, en cuanto a la administración de su Talento Humano?</p>	<p>Las empresas de la ciudad de Quito, al momento de contratar una asesoría externa demandan servicios especializados en el área de Talento Humano, que garanticen la mejora de la productividad de sus colaboradores y la consecución de objetivos organizacionales</p>	<p>¿ Las empresas de la ciudad de Quito, buscan tener mayor rendimiento y conseguir mejores resultados por medio de la contratación de asesoría externa?</p> <p>¿ Que tipo de servicios clave contratan las empresas para mejorar su productividad?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 14. ¿ Las empresas invierten para lograr una gestión eficiente en el área de Talento Humano 15.¿ De que manera aseguran las empresas que sus contrataciones tengan un buen resultado en torno al hecho de que sus colaboradores generen resultados? 16.¿ Las empresas motivan a su personal por medio de capacitación y otros beneficio? 17.¿ Existe evidencia e que las empresas contratan asesoría externa en el área de Talento Humano? 18. ¿ Cual o cuales son los servicios mas demandados en el área de Asesoría externa de Talento Humano? 19. ¿ Usualmente que montos invierten las empresas en este tipo de servicios? 20. ¿Existen carreras que se enfoquen en la Administración del Talento Humano en el Ecuador? 21. ¿ Los Centros de Educación Superior se aseguran que la capacitación de sus estudiantes este enfocada en la investigación y la digitalización ? 22. ¿ El panorama de especialización de profesionales es el adecuado en torno a los requerimientos de un mundo digitalizado y enfocado en tendencias?
<p>E S T R U C T U R A</p>	<p>¿ Cuáles son las implicaciones legales, societarias y económicas que involucra la creación de una consultora de Talento Humano que opere bajo la modalidad de outsourcing e servicios y atienda a las medianas empresas de la ciudad de Quito?</p>	<p>En el Ecuador específicamente en la ciudad de Quito es viable la creación de una empresa especializada en la asesoría externa, se debe seguir un proceso enmarcado en la normativa legal y societaria así como efectuar una inversión inicial para el desarrollo del negocio</p>	<p>¿ Cuales son los recursos y procesos necesarios para emprender con el proyecto?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 23. ¿Cuál es el monto que se debería invertir para la creación de una Consultora de Talento Humano? 24. ¿Qué tipo de recurso son importantes para el correcto desarrollo de una empresa de servicios? 25. ¿ Cual es el procedimiento legal y societario que se debe seguir para crear una empresa en este segmento? 26. ¿ Existe mercado para este negocio? 	

Anexo E. Cotizaciones Inversión En Equipos

Cotización Laptops

Ilustración 6 Cotización Equipos de oficina / Laptops



Tomado de: Sitio web Computron

Cotización Impresora Multifunción

Ilustración 7 Cotización Impresora Oficina



Tomado de: Propuesta Ecuacopia

- Equipo:
 - Totalmente Nuevo, de fábrica
 - Compra.

Q	MODELO	P.V.P.	ABONO MP C305	PRECIO ESPECIAL	VALOR SERVICIO ALL IN B/N	COLOR
1	MP C307SP	\$ 2.484,65	\$ 500,00	\$ 1.984,65	\$ 0,0145	\$ 0,12

- Costo Operativo:
 - Costo unitario por cada impresión/copia en formato A4
 - SERVICIO ALL IN Incluye: carga inicial de tóner y de reserva, Suministros, repuestos, servicio, mantenimiento preventivo y correctivo (horas laborables)
 - No incluye: papel ni daños de tarjetas electrónicas.
 - Tiempo de respuesta 4 horas
 - Facturación mensual vencida según consumo real.
- Observaciones:
 - Los valores no incluyen IVA.

Anexo F. Cotizaciones Inversión En Mobiliario

Ilustración 8 Cotización Mobiliario



Tomado de: Sitio Web Decorart

Anexo G. Simulación De Crédito BanEcuador

Tabla 41 Tabla de Amortización crédito



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME		
Destino	Capital de Trabajo	Tasa Nominal(%)	9.76
Sector Económico	N/A	Tasa Efectiva(%)	10.21
Facilidad	Pequeña y Mediana	Monto(USD)	15,000.00
Tipo Amortización	Empresa	Plazo(Años)	3
Forma de Pago	Cuota Fija Mensual	Fecha Simulación	2020-05-22

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo		Interés	Cuota
0	15000.00			
1	14639.68	360.32	122.00	482.32
2	14276.43	363.25	119.07	482.32
3	13910.23	366.20	116.11	482.32
4	13541.04	369.18	113.14	482.32
5	13168.86	372.19	110.13	482.32
6	12793.65	375.21	107.11	482.32
7	12415.38	378.26	104.05	482.32
8	12034.04	381.34	100.98	482.32
9	11649.60	384.44	97.88	482.32
10	11262.03	387.57	94.75	482.32
11	10871.31	390.72	91.60	482.32
12	10477.41	393.90	88.42	482.32
13	10080.30	397.10	85.22	482.32
14	9679.97	400.33	81.99	482.32
15	9276.38	403.59	78.73	482.32
16	8869.51	406.87	75.45	482.32
17	8459.33	410.18	72.14	482.32
18	8045.81	413.52	68.80	482.32
19	7628.93	416.88	65.44	482.32
20	7208.66	420.27	62.05	482.32
21	6784.97	423.69	58.63	482.32
22	6357.84	427.13	55.18	482.32
23	5927.23	430.61	51.71	482.32
24	5493.12	434.11	48.21	482.32
25	5055.48	437.64	44.68	482.32
26	4614.27	441.20	41.12	482.32

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema.
No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Saldo		Interés	Cuota
4169.48	444.79	37.53	482.32
3721.08	448.41	33.91	482.32
3269.02	452.05	30.26	482.32
2813.29	455.73	26.59	482.32
2353.85	459.44	22.88	482.32
1890.68	463.17	19.14	482.32
1423.74	466.94	15.38	482.32
953.00	470.74	11.58	482.32
478.43	474.57	7.75	482.32
0.00	478.43	3.89	482.32

Tomado de: Sitio Web BanEcuador

